URGENSI KEPEMIMPINAN INOVATIF
Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam
agar Tetap Eksis di Era Globalisasi
ASEP SAIFUDDIN CHALIM dkk.

PONPES JAGAD
'ALIMUSSIRRY
الاملاك
المالك
جاكاد عالم السري

Serial Manajemen Pendidikan

Dr. KH. Asep Saifuddin Chalim, M.A
Dr. H. Djoko Hartono, S.Ag, M.Ag, M.M
Hj. Munawaroh, M.Pd.I

Urgensi Kepemimpinan Inovatif

Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi

Penerbit:
Ponpes Jagad 'Alimussirry
JI. Jetis Kulon 6/ 16 A Surabaya 60243 Telp. 031. 8286562
e-mail: jagad_alimussirry99@yahoo.co.id

Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi

Penulis : Dr. KH. Asep Saifuddin Chalim, M.A
Dr. H. Djoko Hartono, S.Ag, M.Ag, M.M
Hj. Munawaroh, M.Pd.I

Layout : Akhmad Syafi'udin
Desain Cover : Moh. Nur Musyfiqin

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Chalim, Asep Saifuddin, Hartono, Djoko & Munawaroh

Urgensi Kepemimpinan Inovatif
Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi

Cet. 1 (Pertama): September 2012

Tebal Buku xx + 96 Halaman,
Ukuran 12 x 20 Cm

Penerbit:
Ponpes Jagad 'Alimussirry
JI. Jetis Kulon 6/ 16 A Surabaya 60243
Telp. 031. 8286562
e-mail: jagad_alimussirry99@yahoo.co.id

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur al-hamdulillah penulis panjatkan kepada Allah Swt yang telah memberi kekuatan dan kemampuan, rahmat serta hidayah-Nya sehingga buku dari hasil riset ini dapat terselesaikan hingga menjadi karya tulis yang sekarang ada di tangan para pembaca yang budiman.

Sesuai dengan saran berbagai pihak dan guna menarik minat pembaca maka buku ini penulis beri judul: ***Urgensi Kepemimpinan Inovatif: Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi***

Penyelesaian penyusunan buku ini, sesungguhnya merupakan hasil dari suatu proses yang cukup panjang mulai pra-penelitian, penelitian untuk mencari data, pengumpulan dan penganalisisan data, pembahasan hingga penyimpulan dan yang sekarang ditangan Anda menjadi sebuah buku referensi yang penting untuk dibaca.

Buku ini sangat penting untuk dibaca tidak hanya para mahasiswa/i jurusan manajemen pendidikan atau pendidikan agama Islam tetapi juga pemerhati dunia pendidikan, para pendidik, kepala sekolah (pemimpin organisasi) dan masyarakat serta siapa pun yang bercita-cita menjadi seorang pemimpin yang ingin mengusung institusi yang dipimpinnya agar tetap eksisi di era globalisasi saat ini

Kepemimpinan inovatif yang ditawarkan dalam buku ini tampaknya perlu ditumbuh kembangkan dalam kehidupan di institusi pendidikan bernuansa Islam khususnya dan institusi-institusi lain di negeri ini sebagai bentuk reaksi cerdas agar institusi-institusi tersebut tetap eksis di era globalisasi yang penuh dengan persaingan.

Buku ini memiliki kelebihan tidak hanya menyuguhkan kepada pembaca tentang kepemimpinan inovatif yang hanya disoroti dari segi ontologi saja, pendekatan filosofi yang mendalam dan terfokus pada permasalah kepemimpinan inovatif dibahas tuntas. Untuk itu penulis kemudian juga mengetengahkan pendekatan epistimologi dan aksiologi

sekaligus sehingga buku di tangan pembaca yang budiman sarat akan nilai-nilai filosofi yang tinggi.

Kepemimpinan inovatif yang dibahas dalam buku ini meliputi standar untuk menyebut seseorang sebagai pemimpin yang inovatif, model-model pelaksanaan kepemimpinan inovatif, dan urgensi kepemimpinan inovatif bagi eksistensi institusi pendidikan yang berada di era globalisasi saat ini.

Dalam buku ini penulis juga memberikan contoh secara empirik dari hasil riset tentang kepemimpinan inovatif yang diterapkan atau dijalankan oleh seorang kepala sekolah di salah satu lembaga pendidikan Islam yang ada di kota Pasuruan.

Buku ini seperti yang sudah penulis sampaikan di atas, disajikan dengan pembahasan yang sarat dengan nilai-nilai filosofis dan penuh kritik. Untuk itu penyajian dan pembahasan isi buku ini tidak hanya mendukung, menguatkan dan pengembangan teori-teori yang telah ada sebelumnya tetapi penulis juga melakukan penolakan terhadap teori yang telah diketengahkan oleh para pakar sebelumnya.

Demikian kata pengantar ini. Sebaik apa pun dari karya tulis ini tentu masih ada kekurangan. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif terbuka bagi penulis demi kesempurnaan buku ini untuk penerbitan pada edisi selanjutnya. Akhirnya penulis sampaikan selamat membaca semoga menjadi ilmu yang manfaat dan barakah. Selamat mencoba mewujudkannya.

Surabaya, 30 September 2012

Penulis,

Ttd

Asep Saifuddin Chalim
Djoko Hartono
Munawaroh

DAFTAR ISI

BAGIAN PERTAMA

PENDAHULUAN

A. Perubahan Pada Semua Sektor Sebuah Keniscayaan

Dalam kehidupan di muka bumi ini perubahan nampaknya tidak bisa dihindari lagi. Lebih-lebih dalam kehidupan di era globalisasi saat ini. Hal ini karena berbagai informasi yang berkembang dan terjadi di belahan negara mana pun di dunia ini mudah diketahui. Informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari situasi dan kondisi yang mudah diakses ini, menjadi penyebab masyarakat berfikir. Selanjutnya jika dirasakan cocok untuk ditiru dan dimiliki maka pada akhirnya mereka melakukan usaha untuk melakukan perubahan. Sehingga keadaan masa depan yang lebih baik dari yang diinginkan menjadi terwujud.

Menyikapi semua ini maka Nur Nasution menyatakan bahwa, perubahan berarti bahwa kita harus

mengubah dalam cara mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu. Dengan demikian, perubahan membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang (suatu organisasi), menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses mekanisme kerja, sumber daya manusia (SDM) dan budaya,[1] serta sector-sektor lain yang ada.

B. Perlu Komitmen Bersama Untuk Mewujudkan Perubahan

Perubahan yang serba cepat dalam kehidupan di masyarakat, akibat dari perkembangan ilmu dan teknologi seperti yang telah disinggung dalam uraian di atas dan berbagai tuntutan kebutuhan dari berbagai sektor sejatinya sangat berpengaruh terhadap perkembangan setiap organisasi, termasuk dalam hal ini lembaga pendidikan/ sekolah. Sekolah sebagai sistem terbuka, sistem social dan agen perubahan, bukan hanya harus peka dalam penyesuaian diri, melainkan seharusnya juga dapat mengantisipasi perkembangan-perkembangan yang akan terjadi dalam kurun waktu tertentu.

Nur Nasution, *Manajemen Perubahan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 3.[1]

Untuk itu dari uraian di atas sejatinya dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan itu bisa terjadi karena faktor internal dan eksternal suatu organisasi. Oleh karenanya, proses perubahan perlu dikelola dengan baik. Ini menuntut semua elemen yang ada dalam sekolah untuk ikut serta dalam mewujudkan perubahan, sehingga perubahan menjadi lebih baik bisa terwujud. Hal ini seperti yang dikemukakan Nur Nasution pula, bahwa "pada dasarnya perubahan memerlukan komitmen bersama".[2]

C. Kepala Sekolah Inovatif Penggerak Perubahan Efektif

Komitmen bersama untuk melakukan perubahan sesungguhnya sangat penting. Namun demikian segala sesuatu gerakan yang di arahkan menuju perubahan dalam suatu lembaga pendidikan/sekolah perlu pula figure sentral yang mampu menjadi komandan, acuan dan panutan serta penggerak semua unsure yang ada.

Salah satu figure yang memiliki kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan dan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepala sekolah. Untuk itu kepala sekolah dituntut agar dapat menjalankan

[2] Ibid.

kepemimpinnya dengan baik. Karena dalam menjalankan kepemimpinannya ia berada dalam lembaga pendidikan maka esensi kepemimpinan kepala sekolah sejatinya adalah kepemimpinan pengajaran/pendidikan.

Dalam suatu sekolah ini maka eksistensi kepala sekolah hendaknya dapat memprakarsai pemikiran baru untuk melakukan perubahan, baik dalam hal proses interaksi di lingkungan sekolah, penyesuaian tujuan sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

Untuk itu dalam rangka mewujudkan perubahan di sekolah maka sudah barang tentu kepala sekolah dituntut agar mampu menjadi seorang pemimpin yang inovatif dan memiliki kualitas kepemimpinan yang baik. Jika kepala sekolah memiliki kualifikasi sedemikian rupa yakni daya inovatif yang tinggi dan kualitas kepemimpinan yang baik tentu akan menjadi kunci keberhasilan sebuah sekolah yang dipimpinnya.

Menurut Robbins seperti yang dikutib Aan Komariah dan Cepi Triatna menyatakan bahwa inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses dan

jasa. Seorang pemimpin inovatif sejatinya figure yang mampu mengimplementasikan ide-ide baru dengan mengubah konsep kreatif menjadi suatu kenyataan. Adapun bentuk-bentuk inovasi itu bisa jadi berupa suatu gagasan, barang, kejadian, teknik/metode, praktik yang diamati, disadari, dirasakan dan diterima sebagai hal yang baru oleh seseorang atau kelompok (masyarakat), baik sebagai hasil *discovery* maupun penemuan (*invention*).[3]

Untuk itu kepala sekolah sebagai inovator dituntut dapat melakukan peran dan fungsinya sebagai figure yang mampu melakukan perubahan. Dalam posisi seperti ini maka ia harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan keteladanan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Dengan demikian eksistensi kepala sekolah yang inovotif seperti dalam uraian di atas sesungguhnya akan mampu menjadi penggerak terwujudnya perubahan yang efektif.

---

[3] Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 20.

D. Ciri-ciri Kepala Sekolah Inovatif

Inovasi merupakan suatu proses di mana organisasi-organisasi memanfaatkan keterampilan-keterampilan dan sumber-sumber daya mereka untuk mengembangkan barang-barang dan jasa-jasa baru, atau untuk mengembangkan produk baru dan sistem-sistem pengoperasian baru hingga lebih baik dan dapat bereaksi memenuhi kebutuhan pelanggan.[4]

Inovasi kepemimpinan dilakukan oleh kepala sekolah bersama-sama dengan para guru dan staf sekolah setelah melakukan identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan bersama. Berdasarkan hasil analisis tersebut, sekolah merumuskan program-program yang mengacu pada visi dan misi sekolah, karena visi-misi sekolah merupakan target yang akan dicapai dalam satu periode akademik, di mana dalam pelaksanaannya tercermin dalam bentuk program-program sekolah.

Secara umum, istilah inovasi sering diterjemahkan sebagai pembaharuan yang selalu dirangkaikan dengan

---

[4] Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), 9.

penemuan (*invention*) sehingga pengertian inovasi merupakan penemuan baru akibat adanya perubahan. Kata "inovasi" dalam khazanah bahasa Indonesia dimaknai sebagai suatu ide, barang, kejadian metode yang dirasakan atau diamati sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau bagi masyarakat luas yang sedang membangun kepentingan dengan inovasi, baik berupa gagasan, tindakan atau barang-barang baru.[5]

Agar proses inovasi di sekolah berjalan dengan baik, kepala sekolah perlu dan harus bertindak sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan bertindak sebagai Bos. Oleh karena itu, seyogyanya kepemimpinan kepala sekolah harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan, dan sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional. Kepala sekolah harus menghindarkan diri dari *one man show*, sebaliknya harus menekankan pada kerja sama kesejawatan, menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, dan sebaliknya perlu menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri.

---

[5] Nur Ali Rahman, *El-Hikmah:Jurnal Kependidikan Dan Keagamaan* (Malang:UIN Malang, 2005 Vol.III No.1) ,62.

Kepala sekolah sebagai innovator ini akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptable dan fleksibel.[6]

E. Model Pelaksanaan Kepemimpinan Inovatif

Pada dasarnya, pengelolaan pendidikan atau manajemen sekolah tidak dapat dipisahkan dari model pelaksanaan kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah. Untuk itu dalam menjalankan perannya sebagai seorang *"leader"* maka kepala sekolah hendaknya menjadi sosok figur yang mampu mempengaruhi orang lain, selain melakukan keputusan inovatif.

Inovasi harus dimulai dari yang kecil, karena tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide yang sangat tidak terjangkau oleh kehidupan nyata dalam lingkungan pendidikan. Dari keinginan yang kecil untuk memperbaiki suatu kondisi atau suatu kebutuhan hidup nyata, bisa jadi kelak mempunyai implikasi yang sangat luas terhadap kehidupan umat manusia selanjutnya.[7]

---

[6] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesiona* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 118.
[7] Nur Ali Rahman,*El-Hikmah…*, 68.

Diamati dari sifatnya, maka inovasi dapat dikategorikan sebagai perubahan yang sedikit demi sedikit atau sebagian komponen sampai kepada perubahan atau inovasi yang drastis dan perubahan yang menyeluruh atau total terhadap semua komponen di dalam sistem yang ada baik fisik maupun non fisik. Hal ini sangat beralasan karena menurut Gareth R Jones seperti yang dikutip Djoko Hartono mengungkapkan bahwa, perubahan ini bisa dilakukan dengan cara *Evolusioner* dan atau *revolusioner*.[8]

F. Urgensi Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan Inovatif kepala sekolah pada dasarnya di arahkan untuk meningkatkan kualitas, memperbaiki keadaan, pemenuhan kebutuhan masyarakat akan pendidikan dan dalam skala besar di arahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam rangka proaktif untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Untuk itu berbagai strategi dan implementasi perubahan dalam rangka melakukan inovasi harus dilakukan seorang pemimpin pada kurun waktu tertentu. Pemimpin yang inovatif hendaknya dapat mengembangkan

---

[8] Djoko Hartono, *Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren Di Era Globalisasi, Menyiapkan Pondok Pesantren Go Internasional* (Surabaya: Ponpes Jagad 'Alimussirry, 2012), 25.

segenap potensi sumber daya yang ada menuju pada peningkatan mutu proses dan produk yang lebih efektif, efisien dan relevan.

Upaya melakukan perubahan guna mewujudkan inovasi dari segala aspeknya tentu harus tetap menimbulkan kondisi yang lebih baik, sebab tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik.

Hal ini seperti yang dikemukakan Djoko Hartono bahwa, "Perubahan yang tidak direncanakan, spontan, acak tentu akan menimbulkan kondisi yang tidak diinginkan dan bisa bersifat merusak (*destruktif*)".[9]

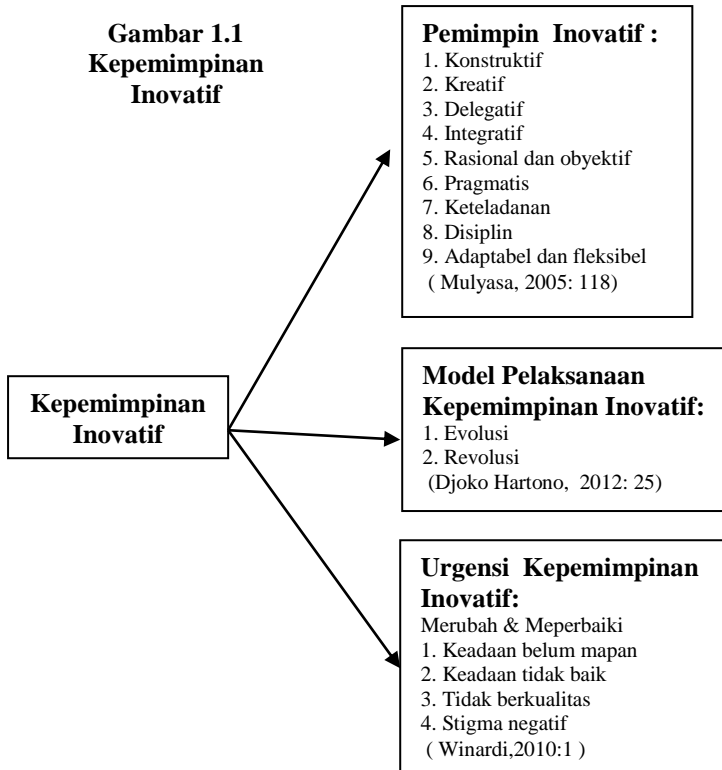
Sedang menurut Winardi bahwa, "perubahan hendaknya senantiasa mengandung makna beralih dari keadaan sebelumnya (*the before condition*) belum mapan, tidak baik, tidak berkualitas, memiliki stigma negatif menjadi berubah kepada keadaan setelahnya (*the after condition*) yang sebaliknya".[10]

Untuk itu urgensi kepemimpinan inovatif ini jika dicermati dari penjelasan di atas sejatinya dalam rangka merubah dan memperbaiki suatu kondisi yang belum

---

[9] Ibid., 26.
[10] Winardi, *Manajemen*…, 1.

mapan, tidak baik, tidak berkualitas dan memiliki stigma negative menjadi berubah lebih baik dari sebelumnya.

Gambar 1.1
Kepemimpinan Inovatif

G. Kontribusi Buku Ini

Buku ini ditulis sesungguhnya berangkat dari hasil pengamatan dan riset yang mendalam tentang persoalan kepemimpinan yang ada, khususnya pada sekolah yang bernuansa Islam. Lembaga pendidikan seperti ini sering kali

distigmakan negative akibat buruknya manajemen yang dimiliki termasuk manajemen kepemimpinannya. Sehingga tak jarang ditemui secara empiris manajemen kepemimpinan yang ada di sekolah-sekolah yang bernuansa Islam masih bersifat tradisional. Mereka yang menjadi kepala sekolah terkesan menjadi kurang inovatif dan ini semua tentu akan berdampak terhadap perkembangan sekolah tersebut.

Untuk itu dari hasil riset yang telah dilakukan, maka terwujudlah buku ini dengan judul yakni ***Urgensi Kepemimpinan Inovatif: Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi.***

Ada beberapa manfaat atau kontribusi yang bisa diambil dari buku ini, baik secara teoritis ataupun praksis bagi para pembaca yang budiman. Adapun manfaat atau kontribusi buku ini adalah sebagai berikut:

Pertama, membuat wawasan keilmuan kita menjadi bertambah dan menumbuhkan kesadaran akan urgensinya mengembangkan inovasi-inovasi tatkalah menjadi seorang pemimpin, lebih-lebih dalam kepemimpinan di sekolah-sekolah yang bernuansa keislaman. Hal ini dikandung maksud agar eksistensi

lembaga pendidikan ini tidak dimarginalkan dan menjadi tetap eksis dan mampu bersaing dengan yang lain. ***Kedua,*** bagi peneliti lain, diharapkan dapat dijadikan acuan untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan kepemimpinan inovatif. ***Ketiga,*** bagi ilmu pengetahuan hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah dan menjadi kontribusi demi kemajuan ilmu pengetahuan yang ada selama ini, khususnya dalam kajian manajemen kepemimpinan pendidikan Islam. ***Keempat,*** bagi lembaga pendidikan, dan institusi lain yang sejenis diharapkan dapat menjadi masukan akan pentingnya eksisitensi para pemimpin yang memiliki daya inovatif dalam kepemimpinannya.

Hasil temuan dari riset yang akan pembaca nikmati dalam bentuk buku ini sejatinya memiliki implikasi positif. Secara praksis buku ini, insya Allah akan menjadi referensi dan sarana untuk menepis keraguan dan anggapan bahwa sekolah-sekolah yang bernuansa Islam itu dipimpin oleh mereka yang konservatif, tidak inovatif yang justru menghambat kemajuan dan perkembangan lembaga pendidikan tersebut.

Adapun jika dihadapkan dengan teori dan temuan sebelumnya maka temuan dalam riset yang sudah menjadi buku ini akan mendukung, menguatkan dan mengembangkan bahkan menolak teori-teori yang ada sebelumnya. Bahkan temuan riset yang ada dalam buku ini bisa jadi menjadi temuan baru jika penelitian tentang kepemimpinan inovatif pada sekolah bernuansa Islam belum dilakukan. Selain alasan tersebut, hal ini karena penelitian tentang kepemimpinan inovatif pada sekolah bernuansa Islam yang menghasilkan temuan dengan pembahasan pendekatan filosofis secara integral tampaknya belum dilakukan.

H. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kepemimpinan inovatif bukan tidak ada, namun demikian penelitian yang mencoba menganalisis sekolah yang bernuansa Islam mungkin tidak terlalu banyak untuk tidak mengatakan tidak ada. Bahkan penelitian yang mengetengahkan pembahasan yang mengandung nilai-nilai filosofi secara integral terhadap sekolah yang bernuansa Islam bisa jadi belum ada atau dilakukan.

Untuk itu dalam penelitian ini, perlu kiranya peneliti sampaikan karya tulis dan penelitian terdahulu yang relevan sebagai pertimbangan dan acuan untuk menyelesaikan riset ini yang berkaitan dengan kepemimpinan inovatif di sekolah yang bernuansa Islam di antaranya adalah:

1. Ahmad Bahruddin (2007) dengan judul "*Pendidikan Alternatif Qaryah Thayyibah.*" Karya tulis ini menyuguhkan informasi tentang kepemimpinan inovatif di SLTP Qaryah Thayyibah. Inovasi pemimpin sekolah ini terletak pada keberaniannya merealisasikan ide-ide barunya sehingga memunculkan model sekolah informal. Sekolah ini merupakan bentuk sekolah alternatif yang mampu memberi terapi terhadap kondisi akut pendidikan nasional selama ini. Adapun yang membedakan dengan penelitian kali ini, dalam laporan karya tulis Bahruddin lebih kepada model sekolah informal sedang penelitian yang dilakukan penulis kali ini mengarah pada sekolah formal.
2. Barbara Cram dan Monica Cennedy (2009) dengan judul "*Strategi Inovatif Kepemimpinan dalam Ketentuan Desain Pendidikan.*" Karya tulis dalam bentuk jurnal ini sesungguhnya mengulas dan menitik beratkan pada strategi inovatif pemimpin perguruan tinggi agar mampu mewujudkan hasil pendidikan yang berkualitas. Strategi inovatif yang dikembangkan dengan memberdayakan staf pengajar agar memiliki daya inovatif dalam pengajarannya dan mampu secara proporsional menggunakan sumberdaya pendukung

yang ada. Jika hal ini mampu dikembangkan oleh para pengajar dalam proses pembelajaran yang ada maka tentu akan memberikan kepuasan tersendiri bagi peserta didiknya.

3. Asniyah (2006) dengan judul judul "*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MIN Beji Pasuruan".* Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa : Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Beji Pasuruan dengan cara: a) mengikutsertakan guru-guru dalam penataran dan pelatihan, b) memberdayakan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Kelompok Kerja Madrasah (KKM), c) mengadakan supervisi ke kelas, d) melakukan studi banding ke sekolah-sekolah yang berprestasi, e) memberi kesempatan pada guru untuk menempuh pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, f) mampu membentuk kerja sama antar tenaga pendidik dan instansi-instansi terkait
4. Muhammad Eka Mahmud (2009) dengan judul "*Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Inovasi Pendidikan."* Hasil temuan dalam penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam melaksanakan inovasi pendidikan adalah partisipasi. Adapun bentuk-bentuk inovasi pendidikan yang dilaksanakan kepala sekolah adalah pertama inovasi fisik menyangkut inovasi kurikulum dan strategi pembelajaran, kedua inovasi non fisik menyangkut pengelolaan siswa, pengelolaan guru, pengelolaan hubungan masyarakat.
5. Tri Wibowo (2011) dengan judul "*Inovasi Kepemimpinan Kepala MTsN Karanganyar "* Temuan

dalam penelitian ini adalah inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah ditandai dengan selalu mengikuti perkembangan dunia pendidikan dan teknologi, kepala madrasah juga selalu mengikuti perkembangan administrasi pendidikan dengan mengikuti perkembangan kurikulum yang digunakan serta menyusun administrasi kurikulum dan administrasi pengajaran, baik yang berupa pengembangan silabus, penyusunan RPP, pembuatan program tahunan, program semester, pengayaan ataupun perbaikan. Kepala madrasah memberi kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam madrasah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur sehingga semua unsur yang ada di madrasah bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal madrasah. Inovasi lain yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah antara lain dengan senantiasa melakukan pembinaan secara terus menerus. Kepala sekolah juga melakukan *breafing* pagi seminggu sekali, diadakan pembinaan *Spiritual Building Training* dan pemberian *reward* dan *punishment.*

:

BAGIAN KEDUA

KEPEMIMPINAN INOVATIF

A. Pengertian dan Hakekat Kepemimpinan Inovatif

Dalam teori kepemimpinan, seorang pemimpin pada hakikatnya memiliki peran yang sangat dominan bagi maju mundurnya suatu kegiatan atau organisasi. Hal ini sangat beralasan karena seorang pemimpin merupakan motor penggerak atau motivator bagi orang-orang yang dipimpinnya menuju tercapainya tujuan yang dicita-citakan bersama.

Menurut Hendiyat Sutopo, kepemimpinan itu sendiri adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan bersama dari kelompok itu. Pengertian kepemimpinan ini bersifat universal, berlaku dan terdapat pada kepemimpinan berbagai bidang kegiatan atau hidup manusia. [11]

---

[11] Hendiyat Sutopo, & Waety Sumanto, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan* (Jakarta: Bina aksara.1984),1.

Menurut Mc.Gregor seperti yang dikemukakan Mulyadi, kepemimpinan dalam organisasi memiliki cakupan yang luas yakni sebagai berikut, kepemimpinan berkembang seiring dengan peran apa yang sedang dilakukan seorang pemimpin terhadap organisasinya dan kepemimpinan mencakup kemampuan mengelola semua dimensi dalam organisasi.

Dalam hubungan antar anggota organisasi ini terkadang tidak menemukan batas-batas rasional meski dimensi birokratis selalu dijalankan sebagai upaya memecahkan masalah-masalah rutinitas organisasi yang disebabkan hubungan sosial, budaya, emosi secara terus menerus, baik yang nampak ataupun tidak.

Kondisi ini menuntut peran seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya agar selalu melakukan perkembang organisasi secara dinamis. Untuk itu menurut Mulyadi, dalam memimpin organisasi ini dibutuhkan pemimpin yang mampu menangkap dan memahami secara mendalam dimensi-dimensi individual dan kelompok yang ada dalam organisasi.[12] Selanjutnya

---

[12] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang:UIN Maliki Press, 2010), 10.

kehadiran pemimpin yang inovatif dalam menjalankan kepemimpinannya sangat dibutuhkan organisasi tak terkecuali dalam lembaga pendidikan semisal sekolah.

Sebelum pembahasan tentang hakikat kepemimpinan inovatif diuraikan lebih lanjut, maka perlu di sini diketahui pula makna dari inovatif itu sendiri.

Inovatif sesungguhnya kata yang diambil dari bahasa Inggris "*Innovation*" yaitu segala yang baru atau dalam pembaharuan. Ada juga yang menyebutnya dengan penemuan, yang dalam bahasa Inggris disebut *discovery* dan *invention*. Hal ini karena ditemukannya sesuatu yang baru, baik yang baru dalam arti rekayasa atau yang betul-betul baru karena tidak ada sebelumnya. *Discovery* adalah suatu penemuan sesuatu, yang sebenarnya ada atau hal tersebut sudah ada, tetapi belum diketahui orang. Seperti Newton menemukan hukum gravitasi bumi, yang sebenarnya gaya tarik bumi sudah lama ada, atau Columbus yang pertama kali menjumpainya. *Invention* adalah sesuatu penemuan yang benar-benar baru sebagai hasil kreasi manusia. Penemuan itu melalui pengamatan, pengalaman, dan konsistensinya dalam mempelajari atau menelaah sesuatu sampai kepada suatu bentuk model yang diakui

orang lain sebagai sesuatu yang baru karena belum ada sebelumnya. Hal ini seperti hasil penemuan teori belajar, arsitektur unik bangunan, model pakaian, teknologi rumah tangga dan sebagainya.[13]

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, inovasi berarti pemasukan atau pengenalan hal-hal baru, pembaharuan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode atau alat).[14]

Secara umum, istilah inovasi (inovatif) seringkali diterjemahkan sebagai pembaharuan yang selalu dirangkaikan dengan penemuan (*invention*) sehingga pengertian inovasi merupakan penemuan baru akibat adanya perubahan. Kata "inovasi" dalam khazanah bahasa Indonesia dimaknai sebagai suatu ide, barang, kejadian metode yang dirasakan atau diamati sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau bagi masyarakat luas yang sedang

---

[13] Aan komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta:Bumi Aksara,2005), 19.
[14] Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), 541.

membangun dan berkepentingan dengan inovasi, baik berupa gagasan, tindakan atau barang-barang baru.[15]

Sedang Pius A. Partanto dan M. Dahlan al-Barry mengartikan inovasi sebagai pembaharuan dan mengartikan inovatif yakni mengarah kepada pembaharuan (perbaikan dan pengembangan atau bersifat pembaharuan.[16]

Satori dan Wahyudin mengungkapkan bahwa proses keputusan inovatif pada hakikatnya adalah suatu proses yang dilalui individu atau kelompok, mulai dari pertama kali adanya inovasi, kemudian dilanjutkan dengan keputusan sikap terhadap inovasi, penetapan keputusan untuk menerima atau menolak, implementasi inovasi, dan konfirmasi atas keputusan inovasi yang dipilihnya. [17]

Inovasi (inovatif) merupakan suatu proses di mana organisasi-organisasi memanfaatkan keterampilan-keterampilan dan sumber-sumber daya mereka untuk mengembangkan barang-barang dan jasa-jasa baru, atau untuk mengembangkan produk baru dan sistem-sistem

---

[15] Nur Ali Rahman, *El-Hikmah….*, 62.
[16] Pius A. Partanto dan M. Dahlan al-Barry, Kamus Ilmiah Populer (Surabaya: Arkola, 1994), 259.
[17] Nur Ali Rahman, *El-Hikmah...*, 23.

pengoperasian baru hingga lebih baik dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.[18]

Kegiatan inovatif perlu dilaksanakan secara berkesinambungan untuk memperbaiki produk barang serta jasa, guna memenuhi permintaan konsumen yang berubah guna menghadapi pihak pesaing. Teknologi-teknologi yang digunakan perlu disesuaikan, dan perlu diketemukan cara-cara baru yang lebih baik, untuk melaksanakan kegiatan pengorganisasian dan manajemen.[19]

Dengan demikian hakikat kepemimpinan inovatif menurut hemat penulis merupakan kegiatan seorang pemimpin dalam rangka melakukan pembaharuan, perbaikan dan pengembangan agar menghasilkan perubahan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya di suatu organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Sedang pembaharuan (perbaikan dan pengembangan) yang dilakukan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya bisa jadi menyangkut hal-hal yang beraitan dengan ide, gagasan, tindakan, keputusan, system yang ada, struktur organisasi,

---

[18] Winardi, *Manajemen ...,*9.
[19] Ibid.,40.

proses mekanisme kerja, sumber daya manusia (SDM), budaya kerja dan organisasi serta yang lainya.

Kepemimpinan inovatif seperti dalam penjelasan di atas tentu menghasilkan perubahan. Karena efek dari kepemimpinan inovatif menghasilkan perubahan maka proses perubahan ini perlu dikelola dengan baik. Semua ini tentu memerlukan kebersamaan semua elemen dalam tubuh organisasi jika menginginkan perubahan dan hasil inovasi yang dilakukan segera terwujud dengan baik dan sempurna. Hal ini seperti yang dikemukakan Nur Nasution bahwa perlu peran dan tanggung jawab segenap elemen organisasi dalam memahami perubahan. Hal ini karena perubahan pada dasarnya memerlukan komitmen bersama.[20]

Perubahan akibat dari kepemimpinan inovatif itu sendiri sejatinya mengubah dalam cara mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu. Dengan demikian, perubahan membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses

[20] Nur Nasution, *Manajemen ...*, 3.

mekanisme kerja, SDM dan budaya,[21] serta sector-sektor yang lainnya.

Untuk mewujudkan perubahan yang berarti ini tentunya membutuhkan pemimpin yang peka terhadap perkembangan internal dan eksternal organisasi. Seseorang pemimpin yang menganggap inovasi sebagai sebagai salah satu instrument keberhasilan perubahan maka dialah yang disebut sebagai pemimpin inovatif. Untuk membantu dalam menjalankan kepemimpinan inovatifnya maka seorang pemimpin hendaknya juga menyiapkan diri dengan membuat suatu *road map* penelitian yang jelas, apa yang ingin dicapai berikut langkah-langkah strategis dan target waktunya.

Lebih-lebih pada era globalisasi yang sarat akan perubahan saat ini, seorang pemimpin pendidikan tentu harus selalu berbenah diri dan siap melakukan perubahan pula jika tidak ingin ditinggalkan masyarakat sebagai *stakeholder* (pengguna jasa). Menurut Sudarwan Danim bahwa perubahan di era globalisasi tersebut ditandai dengan adanya fenomena bangunan fisik, produk teknologi,

---

[21] Ibid.

mobilitas penduduk, media komunikasi, sistem transportasi, arus informasi, arus barang, jasa dan lainnya. [22]

Untuk itu seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinan inovatif tentu tidak pernah merasa cepat puas dengan kinerja yang dicapai. Dia ingin selalu terus belajar dan mencari temuan-temuan baru yang unik. Gagasan-gagasan baru hampir tak pernah berhenti. Hal ini karena rasa ingin tahu begitu besarnya. Kemampuan berimajinasi sangat dominan dalam menciptakan sesuatu yang baru. Untuk itu pemimpin model seperti ini menyadari tidak mungkin proses penemuan inovasi baru bisa dilakukan sendiri. Oleh karena itu, dia selalu mendorong bawahannya untuk berpikir dan mengembangkan gagasan-gagasan baru yang inovatif pula.

B. Pemimpin Inovatif Harus Paham Karakteristik Perubahan

Untuk menjalankan kepemimpinan yang inovatif maka seorang pemimpin yang ingin sukses dalam menjalankan kepemimpinan hendaknya juga paham akan

[22] Sudarwan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah* (Bandung: Alfabeta,2010), 1.

karakteristik dari perubahan yang ada. Sebab menurut Nur Nasution, terdapat beberapa karakteristik perubahan yaitu:[23]

1. Bersifat misterius karena tidak mudah dipegang
2. Memerlukan tokoh terkenal dalam melakukan perubahan
3. Tidak semua orang bisa diajak melihat (melakukan) perubahan
4. Perubahan tejadi setiap saat secara kontinu
5. Ada sisi lembut dan sisi keras dalam perubahan
6. Membutuhkan waktu biaya dan kekuatan
7. Dibutuhkan upaya khusus untuk menyentuh nilai dasar/ budaya korporat
8. Banyak diwarnai mitos
9. Perubahan menimbulkan *ekspektasi* yang dapat menimbulkan getaran emosi dan harapan
10. Perubahan selalu menakutkan yang menimbulkan kepanikan

C. Pemimpin Inovatif Harus Mengerti dan Menjalankan Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin inovatif yang ingin berhasill dalam menjalankan kepemimpinannya seyogyanya harus juga mengerti dan menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan yang ada. Menurut Aunur Rohim Fakih & Iip Wijayanto, di dalam proses mengelola organisasi, ada

[23] Nur Nasution, *Manajemen…,*4

beberapa fungsi kepemimpinan yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin yaitu: [24]

1. Fungsi Instruktif

   Fungsi ini memiliki kaitan erat dengan kemampuan komunikasi seorang pemimpin. Sebuah instruksi agar dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya harus disampaikan dengan bahasa komunikasi yang baik juga lugas dan mudah dipahami.

2. Fungsi Delegasi

   Setiap pemimpin tidak akan sanggup bekerja sendiri tanpa dibantu oleh orang-orang yang berada di struktur yang ada di bawahnya. Untuk itu mendelegasikan wewenang kepada bawahan akan sangat membantu terciptanya kepemimpinan efektif.

3. Fungsi Pengendalian

   Tugas utama dari seorang pemimpin adalah mengendalikan dan mengawasi jalannya organisasi. Jika terjadi penyimpangan-penyimpangan, maka secepatnya sang pemimpin harus menegur untuk segera diadakan perbaikan. Oleh karena itu pengawasan harus dilakukan

[24] Aunur Rohim Fakih & Iip Wijayanto, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UII Press, 2001), 54.

dengan secermat mungkin untuk menghindari terjadinya kerugian yang lebih besar.

4. Fungsi Keteladanan

   Pemimpin merupakan tokoh panutan utama di lingkungan organisasinya sehingga seluruh perilaku sang pemimpin akan selalu disoroti dengan kritis. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut agar selalu menampilkan perilaku terbaik sesuai dengan kebudayaan dan norma dasar organisasi.

D. Tujuan Kepemimpinan Inovatif

Eksistesi seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan inovatif di sebuah organisasi termasuk pada lembaga pendidikan sesungguhnya sangat penting sekali. Hal ini karena keberadaannya diharapkan akan membawa perubahan dan dampak posistif terhadap sekolah yang dipimpinnya.

Perubahan dan dampak positif yang bisa diharapkan dari kepemimpinan yang inovatif di sebuah lembaga pendidikan secara eksternal tentunya dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang berkualitas dan dalam skala besar di arahkan untuk

meningkatkan mutu pendidikan nasional, serta dalam rangka proaktif mencerdaskan kehidupan bangsa.

Perubahan dan dampak yang positif seperti di atas tidak akan terwujud manakala secara internal sekolah yang ada tidak melakukan inovasi dan perubahan terlebih dahulu. Hal ini seperti yang telah dikemukakan Nur Nasution bahwa tujuan inovasi atau perubahan di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain, mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktifitasnya.[25] Sasaran perubahan ini dapat pula di arahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, SDM, proses mekanisme kerja dan budaya organisasi.[26]

1. Struktur organisasi

   Struktur organisasi adalah pembagian tugas secara formal, dikelompokkan dan diorganisasikan. Desain pekerjaan diubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab department dikombinasikan, lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat

[25] Nur Nasution, *Manajemen…,* 6
[26] Ibid.

organisasi lebih datar dan kurang birokrasi. Modifikasi desain stuktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau matriks. *Job description*, pengkayaan tugas (*job enrichments*) atau fleksibilitas jam kerja didefinisikan ulang.

2. Teknologi

   Perbaikan teknologi pada pekerjaan yang lebih efisien, berdasarkan hasil dari *motion and time study*. Perubahan teknologi biasanya menyangkut peralatan baru, metode otomatisasi atau komputerisasi. Dengan perubahan teknologi, diharapkan dapat meningkatkan produktifitas kerja dan daya saing organisasi.

3. Pengaturan tata letak fisik ruang kerja

   Pengaturan fisik dimaksudkan untuk memberikan kenyamanan kerja, perbaikan kualitas lingkungan kerja yang akhirnya diharapkan dapat meningkatkan produktifitas kerja.

4. Sumber daya manusia (SDM)

   Proses mengubah tidak mudah. Langkah dasarnya adalah melalui pencairan (*unfreezing*), perubahan dan pembekuan kembali (*refreezing*). Pada dasarnya, setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku dan

budaya yang dirasakan paling sesuai. Namun perubahan itu memerlukan kondisi berbeda, sehingga harus ada kesediaan orang untuk mengubah dirinya.

5. Proses

   Proses adalah pengaturan mekanisme kerja dalam organisasi. Perubahan proses berusaha memperbaiki hambatan dalam cara kerja dan mencari terobosan baru untuk mengoperasikan usaha, sehingga dapat lebih meningkatkan kualitas pelayanan dan memberikan kepuasan lebih tinggi pada pelanggan.

6. Budaya organisasi

   Budaya organisasi menyangkut nilai-nilai, norma dan kebiasaan yang dianut dalam suatu organisasi.

Untuk menerapkan inovasi dalam organisasi tentu perlu melalui tahapan, yang menurut Rogers terdiri atas lima tahapan yakni, dimulai dari tahap pengetahuan (*knowledge*), yaitu saat seseorang membuka diri terhadap inovasi dan ingin mengetahui fungsi inovasi tersebut. Tahap bujukan (*persuasion*), yaitu tatkala seseorang atau kelompok membuka diri terhadap inovasi mulai menyenangi atau sebaliknya meragukan inovasi. Tahap keputusan (*decision*), yaitu tatkala seseorang atau kelompok

pembuka inovasi mulai menampakkan sikapnya untuk menerima atau menolak inovasi. Tahap implementasi (*implementation*), yaitu tahap ketika seseorang atau kelompok mulai menerapkan atau menggunakan inovasi. Tahap konfirmasi (*konfirmation*), yaitu tahap ketika seseorang atau kelompok mencari penguatan terhadap keputusan inovasi yang telah diambil. Pengambil keputusan dapat menarik kembali keputusannya jika ternyata diperoleh informasi tentang inovasi yang bertentangan dengan informasi yang terlebih dahulu diterima. [27]

Selain memiliki tujuan di atas kepemimpinan inovatif hendaknya di arahkan pula untuk tujuan mempertahankan keutuhan organisasi. Untuk itu koordinasi dan kontrol yang tepat sangat diperlukan agar organisasi tidak terpecah belah dan aktivitas dalam organisai bisa berjalan efektif.

E. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Inovatif

Organisasi sesungguhnya juga memiliki berbagai macam fungsi. Fungsi itu di antaranya adalah organisasi sebagai alat perubahan. Mengingat bahwa organisasi ini sebagai alat perubahan maka tidak menaruh kemungkinan

[27] Mulyadi, *Kepemimpinan ...,* 24.

terjadinya konflik dalam kehidupan organisasi tidak bisa dihindarkan.

Kalau diperhatikan, sesungguhnya berbagai konflik yang ada di tubuh organisasi dapat timbul karena bersumber dari dua faktor yakni internal dan eksternal. Adapun faktor internal yang menyebabkan timbulnya konflik tersebut di antaranya karena struktur organisasi yang tidak tepat, sumber daya manusia yang ada, kepemimpinan yang dikembangkan dan sebagainya.

Sedang faktor eksternal penyebabnya, yaitu adanya berbagai macam perubahan dan perkembangan, seperti lingkungan, teknologi, suasana politik dan lainnya. Akibat faktor-faktor tersebut seorang pemimpin tentu harus mampu mengantisipasi serta mengendalikannya sehingga konflik dapat berdampak positif bagi kemajuan dan perkembangan organisasi yang ada.

Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai target dan tujuannya, sesungguhnya sangat tergantung kepada kemampuan pemimpinnya dalam mengatur dan mengendalikan roda kepemimpinannya. Hal ini seperti yang dikemukakan Schein Kuozer & Posner bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar

terhadap keberhasilan organisasi ketika menghadapi tantangan yang muncul. Hal ini menjadikan pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan strategi organisasi, sehingga peranannya akan mempengaruhi keberhasilan organisasi.[28]

Adapun menurut Kartini Kartono fungsi kepemimpinan itu sendiri ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan berbagai motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin berbagai jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efesien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. [29]

Hal senada juga dikatakan Ngalim Purwanto [30] bahwa seorang pemimpin inovatif dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya sebagai seorang supervisor hendaknya mampu sebagai berikut:

1.

---

[28] Aunur Rohim Fakih & Iip Wijayanto, *Kepemimpinan…,* 2.
[29] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Press, 1990), 61.
[30] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 1993), 118.

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
3. Bersama-sama guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan berbagai metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
4. Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara para guru dan pegawai sekolah lainnya.
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar sesuai dengan bidangnya masing-masing.
6. Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan BP3 atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan para siswa.

F. Prinsip-Prinsip Inovasi dalam Kepemimpinan

Percepatan difusi inovasi sesungguhnya dapat dilakukan dengan jalan mengenali karakteristik inovasi. Sedang mengenali karakteristik inovasi ini sejatinya sangat penting untuk percepatan penerimaan inovasi itu sendiri.

Hal ini seperti yang dikemukakan Rogers bahwa karakteristik inovasi itu sejatinya mempengaruhi cepat atau lambatnya penerimaan inovasi. Agar inovasi yang digagas seorang pemimpin yang ada cepat diterima hendaknya memenuhi dan memiliki karakteristik sebagai berikut: [31]

1. Keuntungan relatif (*relative advantages*). Inovasi dapat diterima apabila memiliki keuntungan ekonomis dan non ekonomis atau dapat meningkatkan *prestise* dan status sosial serta menjanjikan imbalan (*reward*), aman dilakukan dan apabila tidak dilakukan ada hukuman (*punishment*)
2. Kesesuaian atau kecocokan (*Compatibility*), yaitu derajat kesesuaian antara nilai-nilai, pengalaman dan kebutuhan para *adapter* dengan nilai-nilai inovasi yang dipengaruhi oleh nilai sosial-cultural dan kepercayaan,

[31] Ibid.,21.

gagasan-gagasan yang dimiliki masyarakat tertentu, dan kebutuhan masyarakat itu sendiri

3. Kerumitan (*complexity),* tingkat kesulitan pelaksanaan inovasi berpengaruh terhadap penerimaan inovasi.
4. Keterandalan (reliability), jika inovasi dapat diterapkan pada sampel dan memberikan hasil yang memuaskan maka penerimaan terhadap inovasi menjadi cepat.
5. Teramati (*observability*), inovasi yang dapat ditunjukkan secara obyektif dan masyarakat dapat mengamatinya, berpengaruh terhadap penerimaan inovasi.

Karena itulah inovasi sebagaimana yang dikatakan Peter M Druker harus memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut: [32]

1. Inovasi sifatnya konseptual, artinya yang bermula dari suatu keinginan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dapat diterima oleh masyarakat. Aktor inovasi harus mempunyai persepsi terhadap kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat di mana dia hidup.

[32] Nur Ali Rahman, *El-hikmah:Jurnal…., 68.*

2. Inovasi harus bersifat simple dan terfokus, dalam arti sederhana dan terarah.
3. Inovasi harus dimulai dari yang kecil, karena tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide yang sangat tidak terjangkau oleh kehidupan nyata dalam lingkungan pendidikan. Dari keinginan yang kecil untuk memperbaiki suatu kondisi atau suatu kebutuhan hidup nyata, kelak mempunyai implikasi yang sangat luas terhadap kehidupan umat manusia selanjutnya.

Sedangkan prinsip kepemimpinan inovatif menurut Prestwood & Schuman adalah :[33]

1. Tahu siapa diri anda
2. Lepaskan apa yang kita genggam
3. Belajar untuk mencapai tujuan
4. Selalu bertanya
5. Terbuka
6. Menghilangkan tuntutan ego
7. Menciptakan visi
8. Memobilisasi komitmen bawahan
9. Mendorong terjadinya perubahan

---

[33] Ibid.

Oleh karena itu, pelaksanaannya inovasi harus mengikuti prinsip-prinsip yakni: [34]

1. Memiliki tujuan yang digerakkkan secara sistematis, dimulai dengan membuat analisa untuk memaksimumkan peluang yang ada
2. Inovator yang terlibat meyakini memiliki kemampuan untuk memanfaatkan otak atas (kiri dan kanan) serta mengintgrasikan dengan otak bawah sadar dalam mengungkapkan secara konseptual dan perceptual
3. Inovasi digerakkan dengan kerja yang jelas, sederhana dan terfokuskan agar semua sumber daya yang digerakkan menjadi efesien dan efektif
4. Kretivitas kelompok yang menjadi inovasi organisasi sebaiknya memulai sesuatu dengan pemanfaatan sumber daya yang terbatas agar fleksibel dan mudah dikontrol pada saat perubahan harus dilakukan.
5. Agar terjadi kesinambungan aktivitas inovasi yang berhasil, maka hasil akhir lebih menekankan ke orientasi kepemimpinan bukan menciptakan laba yang besar.

---

[34] http://suaraatr2025.wordpress.com/2008/11/29/mengembangkan-prinsip-inovasi-organisasi-dalam-kepemimpinan-kewiraswastawan/

Adapun menurut Peter M. Drucker seperti yang dikutip oleh Tilaar mengemukakan lima prinsip inovasi, yaitu:[35]

1. Inovasi memerlukan analisis berbagai kesempatan dan kemungkinan yang terbuka, artinya suatu inovasi hanya dapat terjadi jika kita memiliki kemampuan analisis.
2. Inovasi sifatnya konseptual dan perseptual, yang bermula dari suatu keinginan untuk menciptakan suatu yang baru dan dapat dimengerti oleh masyarakat.
3. Inovasi haruslah bersifat simple dan terfokus, artinya harus sederhana dan terarah.
4. Inovasi harus dimulai dengan yang kecil, artinya tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide yang sangat besar yang tidak terjangkau oleh kehidupan nyata manusia. Keinginan yang kecil untuk memperbaiki suatu kondisi atau suatu kebutuhan hidup ternyata kelak mempunyai pengaruh yang sangat luas terhadap kehidupan manusia selanjutnya.
5. Inovasi di arahkan pada kepemimpinan atau kepeloporan. inovasi selalu di arahkan bahwa hasilnya

---

[35] http://www.ut.ac.id/html/suplemen/pgsd4411/M1/Prinsip.htm

akan menjadi suatu pelopor dari suatu perubahan yang diperlukan.

Sedangkan menurut Ki Hajar Dewantara bahwa pola kepemimpinan itu mempunyai sifat mengayomi, identik dengan prinsip-prinsip dalam seni memerintah yaitu:[36]

1. Ing ngarsa sung tuladha (pola panutan)
2. Ing madya mangun karsa (membangkitkan prakarsa)
3. Tut wuri handayani (mendorong bawahan agar maju).

G. Indikator Kepemimpinan Inovatif

Mengetahui indikator kepemimpinan inovatif sejatinya sangat penting, sebab menurut pendapat Nana Sudjana bahwa indikator ini bisa dijadikan tolak ukuran, patokan dalam penilaian akan berhasil tidaknya suatu aktivitas yang dilakukan seseorang.[37] Jika dikaitkan dengan persoalan yang dibahas kali ini maka dengan mengetahu indikator kepemimpinan inovatif yang ada, siapapun menjadi tahu apakah seorang pemimpin organisasi telah mampu memainkan peranannya sebagai pemimpin inovatif.

---

[36] Inu Kencana Syafi'ie, *Manajemen Pemerintahan* (Jakarta: PT. Perca, 2008), 76

[37] Nana Sudjana, *Penilaian hasil PBM* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1995), 59.

Berbicara mengenai persoalan kepemimpinan inovatif ini maka menurut Mulyasa dapat dikenali dengan berbagai indikator yang ada. Jika berbagai indikator ini dimiliki seorang pemimpin dalam sebuah organisasi seperti sekolah misalnya maka bisa dikata bahwa kepala sekolah tersebut menjalankan kepemimpinan inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator itu akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya yakni konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptable dan fleksibel. [38]

Pertama, konstruktif maksudnya adalah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

Kedua, kreatif maksudnya dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan, berusaha mencari gagasan baru saat melaksanakan tugasnya. Hal ini dimaksudkan agar tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai

---

[38] Mulyasa, *Menjadi …*, 118.

pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Ketiga, delegatif maksudnya dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Keempat, integratif maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan, kepala sekolah berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif.

Kelima, rasional dan obyektif maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektifitas.

Keenam, pragmatis maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah.

Ketuju, keteladanan maksudnya dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan, kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik.

Kedelapan, disiplin maksudnya dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memiliki kedisiplinan serta punya komitmen yang tinggi sesuai aturan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Kesembilan, adaptable dan fleksibel, maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalitas tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

H. Keberhasilan Kepemimpinan Inovatif

Pada dasarnya kepala sekolah adalah pemimpin yang bertanggung jawab di sekolahnya. Ia harus berusaha agar segala sesuatu berjalan lancar di sekolahnya dan tujuan pendidikan berhasil dicapai sesuai dengan mutu yang diharapkan.

Keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya ini pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepeduliannya terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu *pertama*, apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) dan *kedua*, pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance).*[39]

Untuk itu baik *organizational achievement* (apa yang dicapai organisasi) yang mencakup: produk sekolah meningkat dan berkualitas, keuntungan dana, program inovatif terwujud. Dan *organizational maintenance* (pembinaan organisasi) yang menyangkut: bawahan puas, bawahan termotivasi, bawahan semangat kerja, sejatinya merupakan indikator-indikator yang ada dan harus terlaksana dalam kepemimpinan kepala sekolah bila menghendaki keberhasilan.[40]

Hal senada juga disampaikan Abdul Aziz Wahab agar dapat melihat lebih jauh atau mengevaluasi keberhasilan seorang pemimpin, maka dapat melalui dua

---

[39] Djoko Hartono, *Kekuatan Spiritual Para pemimpin Sukses: Dari Dogma Teologis Hingga Pembuktian Empiris* (Surabaya: MQA, 2011), 43.
[40] Ibid., 48.

macam pendekatan yakni *organizational achievement* dan *organizational maintenance*. [41]

[41] Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta,2008), 82.

BAGIAN KETIGA

MODEL pelaksanaan kepemimpinan INOVATIF

A. Pengertian Model

Membicarakan tentang model sejatinya merupakan suatu hal yang penting. Dalam dunia pendidikan penggunaan model bukan merupakan sesuatu yang baru.[42] Sebelum lebih jauh membahas tentang model-model pelaksanaan kepemimpinan inovatif maka kiranya perlu diketahui terlebih dahulu pengertian model itu sendiri. Model sesungguhnya kata yang berasal dari bahasa Inggris

---

[42] Abdul Azis Wahab, *Metode dan Model-Model Mengajar Ilmu Pengetahuan Sosial* (Bandung: Alfabeta, 2008), 51.

yang berarti contoh, teladan, memperagakan, meniru, mengikuti jejak.[43]

Adapun menurut Usman Pagalay, model adalah merupakan representasi suatu realita dari seorang pemodel. Dengan kata lain model adalah jembatan antara dunia nyata (*real world*) dengan dunia berpikir (*thinking*) untuk memecahkan suatu masalah. Proses penjabaran atau merepresentasikan ini disebut sebagai *modelling*.[44]

Namun demikian perlu diketahui bahwa model dirancang bukan untuk memecahkan masalah sekali untuk selamanya (*once and for all*) atau memecahkan semua masalah. Di dalam model, tidak ada istilah "*there is no such thing as solution for the real life problem*" yang menjadi kunci dari semua masalah, sehingga dalam pemodelan penting untuk merevisi dan meng-*upgrade* strategi. Untuk itu di sini segala sesuatu cenderung berubah, mengalir, dan tidak ada yang tetap. Jadi pemodelan juga dapat dikatakan

[43] John M. Echols dan Hassan Shadily, *an English-Indonesian Dictionary: Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996), 384.
[44] Usman Pagalay, *Mathematical Modelling: Aplikasi pada Kedokteran, Imunologi, Biologi, Ekonomi dan Perikanan* (UIN Malang Press, 2009), 2-3.

sebagai proses menerima, memformulasikan, memproses dan menampilkan kembali persepsi dunia luar.[45]

B. Syarat dan Kriteria Sesuatu Disebut Model

Syarat untuk disebut model sejatinya bisa dilihat dari beberapa tahapan yang harus dipenuhi. Tahapan ini jika dilalui akan menghasilkan model yang reliabel. Untuk itu agar didapat model yang reliabel ini maka dipersyaratkan harus melalui tahapan sebagai berikut.[46]

Pertama, melakukan identifikasi masalah dari berbagai pertanyaan. Kelemahan mengidentifikasi masalah sering menjadi penyebab tidak validnya suatu model.

Kedua, membangun asumsi-asumsi. Hal ini karena model adalah penyederhanaan realitas yang komplek. Untuk itu setiap penyederhanaan memerlukan asumsi, sehingga ruang lingkup model berada dalam koridor permasalahan yang akan dicari solusi atau jawabannya.

Ketiga, membuat kontruksi dari model itu sendiri. Kontruksi model ini dapat dilakukan dengan cara analisis.

---

[45] Ibid.
[46] Usman Pagalay, *Mathematical Modelling…*, 5-7

Keempat, menentukan analisis yang tepat. Inti tahap ini adalah mencari solusi yang sesuai untuk menjawab pertanyaan yang dibangun pada tahap identifikasi.

Kelima, melakukan interpretasi atas hasil yang dicapai dalam tahap analisis. Interpreatasi ini penting dilakukan untuk mengetahui apakah hasil tersebut memang masuk akal atau tidak dan untuk mengkomunikasikan keinginan pemodel dengan hasil analisis yang dilakukan.

Keenam, validasi model. Tahap ini tidak hanya menginterpretasikan model, tetapi juga melakukan verifikasi atas keabsahan model yang dirancang dengan asumsi yang dibangun sebelumnya. Model yang valid tidak saja mengikuti kaidah-kaidah teoritis yang sahih, namun juga memberikan interpretasi atas hasil yang diperoleh mendekati kesesuaian dalam hal besaran standar yang ada. Jika sebagian besar standar verifikasi ini dapat dilalui, model dapat diimplementasikan. Sebaliknya jika tidak, kontruksi model harus dirancang ulang.[47]

Sedangkan kriteria sesuatu untuk disebut model sesungguhnya dapat dilihat dari penjelasan tentang model di atas. Untuk itu secara implisit Usman Pagalay memberikan

[47] Ibid.

kriteria sesuatu yang disebut model adalah sebagai berikut yakni, dibangun atas proses berpikir dari dunia nyata, menghasilkan pengertian dan pemahaman mengenai dunia nyata, dirancang untuk memecahkan masalah, tidak menjadi pemecah masalah sekali untuk selamanya, bisa direvisi dan di *upgrade*, serta diukur.[48]

C. Model-Model Pelaksanaan Kepemimpinan Inovatif

Pada dasarnya, pengelolaan pendidikan atau manajemen sekolah tidak dapat dipisahkan dari model yang dilakukan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan inovatifnya. Untuk itu kepala sekolah yang inovatif seringkali pula melakukan keputusan dan kebijakan inovatif pula ketika menjalankan kepemimpinannya. Itu semua dilakukannya dalam rangka agar tujuan yang dicita-citakan sekolah tersebut tercapai.

Jika diamati dari sifatnya, maka model pelaksanaan kepemimpinan inovatif yang menghasilkan berbagai perubahan dapat dilkasifikasikan menjadi dua. *Pertama,* dilakukan sedikit demi sedikit terhadap sebagian komponen. *Kedua*, dilakukan secara drastis yakni

---

[48] Ibid., 3-4.

menghasilkan perubahan yang menyeluruh atau total terhadap semua komponen di dalam sistem yang ada baik fisik maupun non fisik.

Hal ini seperti yang dikemukakan Gareth R Jones bahwa perubahan ini bisa dilakukan dengan cara *evolusioner* dan atau *revolusioner*. [49] Perubahan *revolusioner* bersifat mendadak, drastis yang mencakup seluruh organisasi. Perubahan *revolusioner* ini mencakup upaya untuk meningkatkan efektifitas suatu organisasi. Sedangkan perubahan *evolusioner* berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif.[50]

Upaya melakukan inovasi dan perubahan dari segala aspeknya seperti di atas tentu harus tetap menimbulkan kondisi yang lebih baik, sebab tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik. Inovasi dan perubahan yang tidak direncanakan, spontan, acak tentu akan menimbulkan kondisi yang tidak diinginkan dan bisa bersifat merusak (*destruktif*).

Inovasi yang menghasilkan perubahan hendaknya senantiasa mengandung makna beralih dari keadaan

[49] Djoko Hartono, *Pengembangan ...,* 25.
[50] Winardi, *Manajemen…,* 8.

sebelumnya (*the befor condition*) belum mapan, tidak baik, tidak berkualitas, memiliki stigma negatif menjadi berubah kepada keadaan setelahnya (*the after condition*) yang sebaliknya.[51]

Agar terjadi kondisi tersebut di atas maka dalam melakukan inovasi ini kepala sekolah tentu bisa memulai dari yang kecil, karena tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide yang sangat tidak terjangkau oleh kehidupan nyata dalam lingkungan pendidikan. Berawal dari keinginan yang kecil untuk memperbaiki suatu kondisi atau suatu kebutuhan hidup nyata, kelak mempunyai implikasi yang sangat luas terhadap kehidupan umat manusia selanjutnya.[52]

Untuk itu pelaksanaan program inovasi dalam kepemimpinan kepala sekolah sesungguhnya bisa dilaksanakan melalui program yang terencana dalam artian melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa dan dipersiapkankan secara matang dengan program yang jelas.

D. Target dan Sasaran Inovasi di Sekolah

Adapun target dan sasaran inovasi yang dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah bisa menyangkut bidang-

---

[51] Ibid., 1.

[52] http://ekamahmud.blogspot.com/2009/09/kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam. html , 68.

bidang kurikulum, sarana dan prasarana, pengelolaan keuangan, [53] strategi pembelajaran, pengelolaan siswa, tenaga guru, hubungan masyarakat. [54]

Pertama, inovasi bidang kurikulum. Kepala sekolah dalam hal ini dapat melakukan inovasi/pembaharuan dengan memodifikasi kurikulum yang ada, sehingga antara ilmu keagamaan dan umum menjadi terintegrasikan. Upaya inovasi ini lakukan tentu agar siswa dapat memahami ilmu umum dan ilmu agama secara seimbang. Dengan upaya pengintegrasian tersebut, diharapkan para siswa mengalami peningkatan kualitas pendidikan, baik aspek akademiknya (keilmuan) atau aspek psikis (moralitas). Sehingga dalam diri siswa terkonstruk keseimbangan antara pemahaman ilmu umum dan kepemilikan akhlak mulya dalam waktu bersamaan.

Kedua, inovasi bidang pengelolaan sarana prasarana. Inovasi dalam pengelolaan sarana dan prasarana ini dapat dilakukan melalui kerjasama sekolah dengan para orang tua siswa (komite sekolah), misalnya membangun gedung, labolatorium bahasa, labolatorium IPA,

---

[53] Ibid.,14.
[54] Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: CV. Andria, 2000), 8.

komputerisasi, dan lain-lain dengan mempertimbangan kebutuhan dan perkembangan jaman.

Ketiga, inovasi bidang pengelolaan keuangan. Dalam hal ini kepala sekolah dapat melakukan inovasi pengelolaan keuangan dengan konsep *open management*. Proses pengelolaan keuangan di sekolah dapat melalui dua tahapan yaitu, tahapan penerimaan yang khusus dipegang satu orang, tahapan pengeluaran dipegang dan dikontrol satu orang. Proses pembelanjaan keuangan, dipasrahkan kepada guru dan karyawan. Sebagai bukti maka laporan harus diserahkan dan dibuat secara rasional dan professional. Hal ini seperti yang dikemukakan Nanang Fattah bahwa konsep inovasi pengelolaan keuangan, sesungguhnya dapat menggunakan konsep *self managing school* sebagai pengejawantahan manajemen berbasis sekolah yaitu pelibatan para bawahan untuk mengelola keuangan sebaik mungkin. [55]

Keempat, inovasi bidang strategi pembelajaran. Dalam hal ini kepala sekolah dapat menghimbau kepada para guru agar menciptakan inovasi strategi pembelajaran yang dilaksanakannya. Adapun model inovasi yang bisa

[55] Ibid., 7.

dilakukan dengan membentuk *team teaching*, guru bidang studi, *class grouping, rotation class*, bimbingan ujian nasional, pondok ujian nasional, penggunaan berbagai strategi pembelajaran yang lainnya.

Kelima, inovasi bidang pengelolaan siswa. Dalam hal ini dapat dimulai dari penerimaan siswa baru, yaitu melalui seleksi yang matang tidak asal terima, kemudian digodok melalui proses belajar mengajar yang berkualitas sehingga menghasilkan lulusan (*out put*) yang berkualitas pula.

Keenam, inovasi bidang pengelolaan tenaga guru dan kependidikan. Dalam hal ini maka kepala sekolah dapat melakukan perekrutan tenaga guru atau kependidikan lainnya secara profesional dan pembinaan serta pelatian agar menjadi tenaga kependidikan yang lebih professional. Profesionalisasi guru dan tenaga kependidikan lain dalam sekolah tentu sangat membantu kepala sekolah dalam melangsungkan proses inovasi di sekolah tersebut.

Ketujuh, inovasi bidang hubungan masyarakat. Dalam hal ini kepala sekolah dapat melakukan pelibatan orang tua siswa dalam menjalankan keputusan lembaga, sehingga *stakeholders* muncul rasa memiliki "*mutual*

support" dan pada akhirnya memberikan dukungan dalam melaksanakan keputusan yang telah dicapai bersama bahkan bertanggung jawab atas maju tidaknya sekolah.[56]

BAGIAN KEEMPAT

URGENSI KEPEMIMPINAN INOVATIF

A. Globalisasi dan Sekolah Bernuansa Islam

Abad ke-21 ini sesungguhnya merupakan abad yang penuh dengan persaingan. Di era globalisasi ini menurut Murtha, dkk sejatinya ditandai dengan arus pergerakan yang bebas lintas batas geografis dari barang, jasa, orang-orang, keahlian dan gagasannya. Pergerakan yang bebas tersebut relative tidak

[56] Ibid., 8.

terhambat oleh batas-batas artifisial seperti tarif. Dunia global ini secara signifikan memperluas dan membuat lingkungan persaingan semakin kompleks.[57]

Fenomena seperti dalam penjelasan di atas sesungguhnya menuntut sekolah yang bernuansa Islam agar mau dan berani mereposisi diri jika tetap ingin eksis dalam persaingan yang kompetitif di era ini. Mengingat eksistensinya menjadi salah satu *agant of change* masyarakat muslim maka kepala sekolah yang ada harus berani melakukan dan menjalankan kepemimpinan yang inovatif.

Dalam arus globalisasi ini para pemimpin pendidikan yang berbasis Islam tentu harus pula mempertimbangkan ulang peluang, tantang, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki lembaga pendidikan yang dipimpinnya tersebut. Sebab menurut para pakar manajemen strategis seperti Hitt, Ireland & Hoskisson bahwa dalam dunia global seperti saat ini tentu akan

---

[57] T.P. Murtha, S. A. Lenway & R. Bagozzi, "Global Mindsets and Cognitive Shifts in an Complex Multinational Corporations". *Strategic Management Journal,* 19 (1998), 97-114.

memunculkan peluang dan tantangan tersendiri.[58] Dengan menjalankan kepemimpinan inovatif pada sekolah bernuansa Islam yang dipimpinnya maka sekolah tersebut akan tetap diminati *stakeholders* yang ada.

Hal ini karena era globalisasi adalah era penyebaran inovasi ke seluruh dunia, penyesuaian politis dan budaya yang menyertai pernyebaran tersebut. Globalisasi mendorong integrasi internasional.[59]

Dengan demikian globalisasi akan meningkatkan kisaran peluang bagi sekolah-sekolah bernuansa Islam yang ada sekaligus berkompetisi di lingkungan persaingan abad 21 di era *millennium* ketiga ini.

Menurut S. A. Zahra bahwa dalam lingkungan persaingan abad 21, daya saing strategis akan didapatkan hanya oleh mereka yang mampu memenuhi standar global,[60] yakni kualitas yang bisa diterima internasional. Standar ini tidak statis, membutuhkan usaha, memerlukan perbaikan terus menerus (*innovation*).

---

[58] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategis Daya Saing Globalisasi Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 12.

[59] Ibid., 14.

[60] S. A. Zahra, "The Changing Rules of Global Competitiveness in The 21st Centure". *Academi of Management Executive,* 13 (1), (1999), 36-42.

Untuk itu menjadi tugas bersama para pemimpin pendidikan untuk melakukan upaya dan membuat serta meningkatkan strategi agar sekolah sebagai institusi pendidikan Islam yang memiliki ciri khas tersendiri pada saatnya menjadi rujukan umat Islam bahkan umat manusia di dunia. Mereka kemudian menjadi berpaling menuju sekolah-sekolah yang bernuansa Islam dan menjadikannya sebagai alternative utama tempat pendidikan masyarakat Internasional.

B. Urgensi Kepemimpinan Inovatif

Pada dasarnya pelaksanaan inovasi dalam kepemimpinan kepala sekolah ini di arahkan untuk meningkatkan kualitas, pemenuhan kebutuhan masyarakat akan pendidikan, dan dalam skala besar di arahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebagai suatu instrumentasi, inovasi akan bekerja dengan baik apabila dilaksanakan dengan menguji pola tertentu yang dibenarkan secara teoritik maupun diperkaya dengan pengalaman empirik.

Upaya untuk melakukan perubahan dari segala aspeknya tentu harus tetap menimbulkan kondisi yang lebih baik, sebab tidak semua perubahan yang terjadi akan

menimbulkan kondisi yang lebih baik. Perubahan yang tidak direncanakan, spontan, acak tentu akan menimbulkan kondisi yang tidak diinginkan dan bisa bersifat merusak (*destruktif*).[61]

Melakukan inovasi atau perubahan dalam keadaan dan situasi yang penuh dinamika seperti saat ini, apalagi jika telah mengalami kerusakan, kekacauan (*turbulence*) merupakan sebuah keharusan. Untuk itu melakukan upaya perubahan sudah saatnya tidak boleh ditunda-tunda lagi dan jangan sampai menunggu hingga semuanya mengalami kemunduran serta kehancuran kemudian baru bergerak, maka percaya atau tidak kita akan menemui dan merasakan penyesalan.[62]

Berttik tolak dari semua ini maka kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya sudah saatnya terus melakukan inovasi-inovasi yang terencana. Hal ini tentu sangat urgen sekali. Alasannya karena dengan melakukan inovasi pada sekolah bernuansa Islam yang ada akan menimbulkan kebaikan, berubahan kualitas, memunculkan stigma yang positif, serta menjadi sekolah yang mapan siap

[61] Djoko Hartono, *Pengembangan ...,* 26.
[62] Ibid., 28.

berkompetisi dan tetap eksis di era globalisasi seperti saat ini.

Ini semua seperti yang dikemukakan Winardi bahwa inovasi atau perubahan hendaknya senantiasa mengandung makna beralih dari keadaan sebelumnya (*the before condition*) belum mapan, tidak baik, tidak berkualitas, memiliki stigma negatif menjadi berubah kepada keadaan setelahnya (*the after condition*) yang sebaliknya. [63]

Dalam hal ini Ibrahim juga berpandangan bahwa, kepala sekolah memiliki peran dalam melaksanakan kepemimpinan inovatif di sekolah yang dipimpimnya. Kepala sekolah tersebut dalam melakukan inovasi di sekolah yang dipimpinnya tentu akan melakukan langka-langka yakni merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus inovasi yang akan dilaksanakan dengan rumusan yang jelas, mengidentifikasi masalah, menentukan kebutuhan, mengidentifikasi sumber penunjang dan penghambat, menentukan alternatif kegiatan berdasarkan faktor penunjang yang ada serta mempertimbangkan adanya hambatan yang mungkin timbul baik dari dalam sistem

[63] Winardi, *Manajemen…,* 1.

(sekolah) maupun dari luar sistem (masyarakat), menentukan alternatif pemecahan masalah, menentukan alternatif cara pendayagunaan sumber yang ada, menentukan kriteria untuk memilih alternatif pemecahan masalah, menentukan alternatif pengambil keputusan, menentukan kriteria untuk menilai hasil inovasi berdasarkan tujuan umum dan tujuan khusus yang telah ditentukan.[64]

Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru itu misalnya penggunaan teknologi informasi dalam pembelajaran dengan menggunakan manfaat internet sebagai media pembelajaran.

Selain itu hendaknya juga berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah, termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar serta harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan dan instansi terkait.

Menurut Stoner dalam Wahjosumidjo yang perlu dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah kepala sekolah

---

[64] Ibrahim, *Inovasi Pendidikan* (Jakarta: Depdikbud Dikti, 1998), 172.

bekerja dengan melalui orang lain (*work with and trough other people*), kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan (*responsible and accountable*), dengan waktu dan sumber terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*), kepala sekolah harus berpikir secara analistik dan konsepsional (*must think analytically and conceptionally*), kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*), kepala sekolah sebagai politisi (*politicians*), kepala sekolah sebagai diplomat, kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decision*).[65]

Program kepemimpinan inovatif ini sesungguhnya dapat dilaksanakan melalui program yang terencana dalam arti melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan kepemimpinan inovatif ini harus dipersiapkankan secara matang dengan program yang jelas.

Namun perlu diingat bahwa dalam melakukan perubahan tidak selalu berjalan dengan lancar. Hal ini dikarenakan dalam melakukan perubahan ini sering kali

---

[65] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,1999), 33.

disertai dengan aneka macam pertentangan dan konflik. Fenomena di atas sejatinya telah dijelaskan Robbins. Menurutnya ada lima macam alasan mengapa individu-individu menentang perubahan:[66]

1. Perasaan takut terhadap hal-hal yang tidak diketahui
2. Faktor-faktor ekonomi
3. Kepastian
4. Kebiasaan
5. Pemrosesan informasi secara selektif

Untuk itu berbagai strategi dalam mengimplementasikan perubahan harus dilakukan seorang pemimpin pada kurun waktu tertentu. Dari sini maka pemimpin yang inovatif hendaknya dapat mengembangkan segenap potensi sumber daya yang ada, sehingga peningkatan mutu proses dan produk yang lebih efektif, efisien dan relevan menjadi benar-benar terwujud dalam lembaga pendidikan yang bernuansa Islam.

[66] Stephen R Robbins, *Organizational Behavior: Conception, Contoversies, and Application.* 5th Edition (Prentice Hall international Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991), 632.

BAGIAN KELIMA

Sekolah bernuansa islam di pasuruan

A. Profil Sekolah Bernuansa Islam di Pasuruan

Sekolah dasar bernuansa Islam yang menjadi objek penelitian ini sejatinya merupakan sekolah dasar swasta yang berada di sebuah kelurahan kecamatan dalam kota Pasuruan. Sekolah dasar ini pada mulanya merupakan madrasah ibtidaiyah (MI) yang menggunakan rumah-rumah penduduk sebagai tempat pembelajaran yang ada. Atas prakarsa beberapa tokoh agama dan tokoh masyarakat yang mengerti akan pentingnya arti pendidikan maka pada tahun 1963 berdirilah madrasah ibtida'iyah ini. Namun demikian

sejak tahun 1975 setelah mendapat ijin operasional yang dikeluarkan oleh dinas pendidikan dan kebudayaan kota Pasuruan maka madrasah tersebut berubah statusnya menjadi sekolah dasar yang bernuansa Islam. Selanjutnya pada tahun 2004, setelah dilakukan akreditasi dari dinas pendidikan kota Pasuruan maka sekolah ini memperoleh status terakreditasi B.

Dalam perkembangan berikutnya sekolah ini terus mendapat dukungan dan kepercayaan yang besar dari masyarakat. Hal ini terbukti dari semakin meningkatnya animo masyarakat yang menitipkan putra-putrinya hingga mencapai jumlah 480 anak agar memperoleh pendidikan di sekolah tersebut.

Selama ini sekolah tersebut telah mengalami dua kali pergantian kepala sekolah. Walaupun belum begitu sempurna dan perlu perbaikan-perbaikan tampaknya kepemimpinan di sekolah ini telah menunjukkan dan memiliki struktur organisasi, sarana prasarana yang memadahi, cita-cita dan program ke depan dalam rangka menghasilkan lulusan peserta didiknya yang terbaik. Hal ini dapat diketahui dari visi, misi dan tujuan yang dibuat dan dimiliki sekolah ini.

1. Visi

   Membentuk peserta didik yang memiliki imtaq, iptek dan berakhlaq

2. Misi
   a. Melaksanakan pembelajaran secara efektif sehingga dapat mengembangkan potensi siswa secara optimal
   b. Membantu siswa mengenali potensi dirinya sehingga berkembang secara optimal
   c. Menumbuhkan semangat kreatif kepada seluruh warga sekolah
   d. Meningkatkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama dalam kehidupan sehari- hari
   e. Meningkatkan manajemen partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan

3. Tujuan
   a. Dapat mengamalkan ajaran agama dari hasil proses ajaran agama dan kegiatan pengembangan diri
   b. Dapat meraih prestasi akademik dan non akademik yang memadai
   c. Dapat menghasilkan peserta didik yang terampil dan mandiri

d. Dapat menguasai dasar teknologi serta seni budaya kejenjang yang lebih tinggi
e. Menjadi sekolah berwawasan budaya dan lingkungan serta penggerak di masyarakat sekitar

Jika diperhatikan dari pernyataan visi di atas maka tampaknya yang membuat pernyataan visi belum memahami akan kaidah-kaidah yang baik dan benar. Hal ini bisa dilihat dari apa yang dikemukakan pakar manajemen berikut. Menurut Fred R. David bahwa pernyataan visi menjawab pertanyaan “Kita ingin menjadi seperti apa?” dan visi diperlukan untuk memotivasi kerja secara efektif.[67]

Sementara misi sangat berkaitan dengan visi, memberi arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun akan datang serta membuat visi memperjelas alasan, kenapa sebuah institusi berbeda dari institusi-institusi yang lain, harus diterjemahkan ke dalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam institusi.[68]

---

[67] Fred R. David, *Manajemen Strategis* Konsep (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002), 83

[68] Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 216.

Sedang pernyataan misi menjawab pertanyaan "Apa bisnis kita?". Dari hasil penelitian yang membandingkan pernyataan misi dari perusahaan daftar Fortune 500 dengan prestasi baik dan perusahaan dengan prestasi jelek sampai pada kesimpulan bahwa yang berprestasi baik mempunyai pernyataan misi yang lebih lengkap ketimbang yang berprestasi rendah.[69] Untuk itu para pengelola organisasi harus berhati-hati dalam mengembangkan pernyataan visi dan misinya.

Setelah visi, misi dan nilai-nilai telah ditetapkan, ketiganya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa tercapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita, diekspresikan dalam metode yang terukur sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.[70]

B. Kepemimpinan Inovatif Kepala Sekolah di Pasuruan

Inovasi yang dilakukan di sekolah yang menjadi objek peneliatian kali ini sejatinya dilakukan oleh kepala sekolah bersama-sama dengan para guru dan staf sekolah,

---

[69] Fred R. David, *Manajemen…*, 82-83.
[70] Edward Sallis, *Manajemen…*, 219.

setelah melakukan identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan bersama. Berdasarkan hasil penelitian yang ada, sekolah merumuskan program-program yang mengacu pada visi dan misi sekolah, karena visi-misi sekolah merupakan target yang akan dicapai dalam satu periode akademik, di mana dalam pelaksanaannya tercermin dalam bentuk program-program sekolah.

Dari hasil observasi dan wawancara, maka diketahui bahwa kepala sekolah telah melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

Hal ini dapat terbukti dengan adanya guru yang kualifikasi akademiknya masih kurang memenuhi syarat telah didorong untuk melanjutkan study ke jenjang yang lebih tinggi. Selain itu kepala sekolah selalu memiliki gagasan-gagasan baru dengan memadukan setiap kegiatan atau tindakan berdasarkan pertimbangan rasio dan mampu mendelegasikan tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan fungsi serta kemampuan yang dimilikinya.

Kepala sekolah juga mengedepankan kedisiplinan kerja dengan memberikan keteladanan dan mampu menyesuaikan diri dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Berkenaan dengan hal itu, peneliti telah melakukan wawancara dengan Bapak H. Mdq, S.Pd selaku kepala sekolah:

> Saya selalu mendorong guru-guru yang belum S1 untuk melanjutkan kuliah, al-hamdulillah sekarang sudah banyak yang S1 dan ada yang masih proses. Selain itu saya juga mengirim guru untuk mengikuti pelatihan, diklat, workshop & KKG, bahkan saya juga mendelegasikan Ibu S.A, S.Pd untuk mengikuti diklat MBE yang selanjutnya beliau dipercaya sebagai fasilitator MBE Jawa Timur. Semua guru dan karyawan di sini selalu mendukung ide-ide yang saya sampaikan dengan harapan bisa meningkatkan SDM mereka.[71]

Begitu juga hasil wawancara dengan Ibu Rdy, S.Pd.I selaku guru PAI. Ia mengatakan bahwa:

> Mata pelajaran PAI secara umum diajarkan di semua SD tetapi di sekolah ini diajarkan juga mata pelajaran Qurdis, Fikih, Aqidah Akhlak dan bahasa

---

[71] Mdq, *Wawancara*, Pasuruan, 20 Juni 2012.

> Arab yang dimasukkan ke dalam pelajaran PAI. sehingga sekolah ini sangat diminati masyarakat karena ada SD yang berciri khas Islami. Kepala Sekolah memiliki ide-ide yang sangat cemerlang, beliau selalu memberikan keteladanan dan menunjukan kedisiplinan yang tinggi serta mampu beradaptasi terhadap hal-hal baru berkaitan dengan peningkatan kualitas sekolah.[72]

Temuan empirik dalam penelitian ini sesungguhnya mendukung, dan menguatkan dan mengembangkan teori yang dikemukakan para pakar manajemen di bawah ini.

Hal ini seperti yang dikemukakan Mulyasa bahwa, "Kepala sekolah sebagai inovator itu akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya yakni konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, dan adaptable serta fleksibel". [73]

Winardi mengemukakan bahwa,

> Inovasi merupakan suatu proses di mana organisasi-organisasi memanfaatkan berbagai keterampilan dan sumber daya mereka untuk mengembangkan barang dan jasa baru, atau untuk mengembangkan produk baru dan sistem-sistem pengoperasian baru, hingga

[72] Rdy, *Wawancara*, Pasuruan, 20 Juni 2012.
[73] Mulyasa, *Menjadi* …, 118.

lebih baik dapat bereaksi terhadap kebutuhan pelanggan.[74]

Aunur Rohim Fakih & Iip Wijayanto mengatakan bahwa, setiap pemimpin tidak akan sanggup bekerja sendiri tanpa dibantu oleh orang-orang yang berada di struktur yang ada di bawahnya. Untuk itu mendelegasikan wewenang kepada bawahan akan sangat membantu terciptanya kepemimpinan efektif.[75]

Hal senada juga disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa pola kepemimpinan itu mempunyai sifat mengayomi, identik dengan prinsip-prinsip dalam seni memerintah yaitu: ing ngarsa sung tuladha (pola panutan), ing madya mangun karsa (membangkitkan prakarsa), tut wuri handayani (mendorong bawahan agar maju).[76]

Temuan empirik dalam penelitian ini sesungguhnya mendukung, menguatkan dan mengembangkan teori yang dikemukakan para pakar, di antara mereka yakni :

Ahmad Bahruddin mengatakan bahwa,

---

[74] Winardi, *Manajemen…* , 9.
[75] Aunur Rohim Fakih & Iip Wijayanto, *Kepemimpinan …*, 54.
[3] Inu Kencana Syafi'ie, *Manajemen Pemerintahan* (Jakarta: PT. Perca, 2008), 76.

> Kepemimpinan inovatif di SLTP Qaryah Thayyibah ini terletak pada keberaniannya merealisasikan ide-ide barunya sehingga memunculkan model sekolah informal. Sekolah ini merupakan bentuk sekolah alternatif yang mampu memberi terapi terhadap kondisi akut pendidikan nasional selama ini.[77]

Barbara Cram dan Monica Cennedy (2009) mengemukakan bahwa,

> Agar mampu mewujudkan hasil pendidikan yang berkualitas maka seorang pemimpin perguruan tinggi harus memiliki strategi inovatif dengan memberdayakan staf pengajar agar memiliki daya inovatif dalam pengajarannya dan mampu secara proporsional menggunakan sumberdaya pendukung yang ada. Jika hal ini mampu dikembangkan oleh para pengajar dalam proses pembelajaran yang ada maka tentu akan memberikan kepuasan tersendiri bagi peserta didiknya.[78]

Temuan empirik dalam penelitian ini sesungguhnya juga menolak teori dan temuan yang dikemukakan para pakar manajemen pendidikan, di antara mereka yakni:

---

[77] Ahmad.Bahruddin, *Pendidikan Alternatif Qaryah Thayyibah* (Yogyakarta: LkiS, 2007).

[78] http://www.caudit.edu.au/educauseaustralasia09/assets/papers/monday/Cram-and-Kennedy.pdf

Djoko Hartono dalam hal ini mengatakan bahwa, ”Keterpurukan pendidikan saat ini karena umat Islam sendiri, khususnya pembuat kebijakan masih memandang sebelah mata terhadap pendidikan Islam yang disebabkan sempitnya pemahaman terhadap pendidikan Islam”.[79]

Anshori LAL, mengatakan bahwa, “Kurangnya kepemimpinan yang kualified di sekolah-sekolah Islam cukup mengejutkan”.[80]

Dengan ditemukannya secara empirik bahwa kepala sekolah di Pasuruan ini seorang pemimpin inovatif yang ditunjukkan dengan telah melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel maka jelas-jelas menolak temuan dan teori yang dikemukakan Djoko Hartono dan Anshori di atas.

C. Model Pelaksanaan Kepemimpinan Inovatif Kepala Sekolah di Pasuruan

Jika diamati dari model pelaksanaannya, maka inovasi dapat dikategorikan sebagai perubahan yang sedikit

---

[79] Djoko Hartono, *Pengembangan Life Skills Dalam Pendidikan Islam: Kajian Fondasional & Operasional* (Surabaya: MQA, 2008), 5.
[80] Anshori LAL, *Transformasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), 42.

demi sedikit atau sebagian komponen sampai kepada perubahan atau inovasi yang drastis dan perubahan yang menyeluruh atau total terhadap semua komponen di dalam sistem yang ada baik fisik maupun non fisik.

Model pelaksanaan kepemimpinan inovatif di atas akan lebih baik jika dilaksanakan melalui program yang terencana dalam artian melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun dipersiapkankan secara matang dengan program yang jelas.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka ditemukan bahwa perubahan yang terjadi dalam rangka pelaksanaan kepemimpinan inovatif di sekolah yang menjadi objek penelitian terjadi secara perlahan (evolusioner) dan menyeluruh atau total (revolusoneri).

Inovasi/perubahan yang dilakukan secara perlahan (evolusioner) tersebut menyangkut beberapa hal yakni berupa penambahan mebeler, pengadaan buku dan alat pembelajaran, administrasi sekolah serta peralatan modern. Sedangkan inovasi/perubahan yang dilakukan secara menyeluruh atau total (revolusioner) adalah dengan adanya pembangunan gedung dan RKB (ruang kelas baru).

Hal tersebut seperti yang dikatakan oleh H. Mdq, S.Pd bahwa,

> Pada tahun 2005 sekolah ini mendapatkan bantuan dari pemerintah untuk pengadaan mebeler, lalu tahun 2010 sekolah mendapatkan bantuan lagi untuk pengadaan barang yaitu untuk pembelian buku dan alat pembelajaran, administrasi sekolah serta *software* pembelajaran".[81]

Sedangkan menurut N.H, S.Kom karyawan sekolah ini mengatakan bahwa, "perubahan drastis di sekolah ini terjadi tahun 2006 yaitu bantuan rehab berat pembangunan gedung dan pada tahun 2007-2009 sekolah kami mendapatkan DAK untuk pembangunan ruang kelas baru karena setiap tahun jumlah siswa selalu bertambah".[82]

Temuan empirik dalam penelitian ini sesungguhnya mendukung, menguatkan dan mengembangkan teori yang dikemukakan para pakar manajemen di bawah ini.

Hal ini seperti yang dikemukakan Gareth R Jones seperti yang dikutib Djoko Hartono bahwa perubahan ini bisa dilakukan dengan cara *evolusioner* dan atau

[81] Mdq, *Wawancara*, Pasuruan, 20 Juni 2012.
[82] N.H, *Wawancara,* Pasuruan, 20 Juni 2012.

revolusioner.[83] Perubahan *revolusioner* bersifat mendadak, drastis yang mencakup seluruh organisasi. Perubahan *revolusioner* ini mencakup upaya untuk meningkatkan efektifitas suatu organisasi. Sedangkan perubahan *evolusioner* berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif.[84]

Nanang Fattah mengemukakan pula bahwa,

> Pada era desentralisasi yang merupakan era perubahan, sejatinya memberikan peluang besar kepada peran pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini berbagai tantangan dan ancaman datang silih berganti, memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang serta merancang masa depan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang sesuai dengan kondisi, yaitu memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaruinya sesuai dengan tuntutan *stakeholders*.[85]

Eka Mahmud mengemukakan bahwa,

> Inovasi harus dimulai dari yang kecil, karena tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide yang sangat tidak terjangkau oleh kehidupan nyata dalam lingkungan pendidikan. Dari keinginan yang kecil untuk memperbaiki suatu kondisi atau suatu

---

[83] Djoko Hartono, *Pengembangan Menejemen…,* 25.
[84] Winardi, *Manajemen…,* 8.
[85] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 75.

kebutuhan hidup nyata, kelak mempunyai implikasi yang sangat luas terhadap kehidupan umat manusia selanjutnya.[86]

Temuan empirik dalam penelitian ini sesungguhnya mengembangkan teori yang dikemukakan Anshori LAL. Ia mengatakan bahwa, "Islam sebagai agama yang ajaran-ajarannya bersumber pada al-Qur'an dan al Hadits sejak awal telah menancapkan revolusi di bidang pendidikan".[87]

D. Berbagai Alasan Kepala Sekolah di Pasuruan Melakukan Kepemimpinan Inovatif

Pada sekolah yang menjadi objek penelitian ini berbagai macam inovasi sesungguhnya telah dilakukan oleh kepala sekolahnya. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka menjalankan kepemimpinan inovatifnya ini sejatinya dalam rangka untuk merubah dan memperbaiki keadan sekolah yang belum mapan agar menjadi lebih mapan, yang tidak baik menjadi lebih baik, yang tidak berkualitas menjadi lebih berkualitas dan merubah stigma

---

[86] http://ekamahmud.blogspot.com/2009/09/kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam. html , 68.
[87] Anshori LAL, *Transformasi* ..., 4.

negative sekolah bernuansa Islam menjadi memiliki stigma positif.

Berbagai alasan tersebut menjadi pijakan kepala sekolah bernuansa Islam di Pasuruan ini sehingga keberadaan sekolah tersebut menjadi dambaan masyarakat sekitar dan menjadi diminati untuk menyekolahkan anak-anaknya.

Hal ini seperti yang dikatakan H. Mdq, S.Pd bahwa, “alasan untuk melakukan inovasi di sekolah ini yaitu untuk memperbaiki keadaan baik fisik maupun non fisik seperti rehabilitasi gedung, pembangunan RKB, peningkatan kualitas guru, serta menciptakan lingkungan sekolah yang Islami “.[88]

Selanjutnya H. Mdq, S.Pd juga mengatakan bahwa,

> Inovasi yang dilakukan di sekolah ini pada dasarnya juga di arahkan untuk meningkatkan kualitas, memperbaiki keadaan, pemenuhan kebutuhan masyarakat akan pendidikan dan dalam skala besar di arahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam rangka proaktif untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. [89]

[88] Mdq, *Wawancara,* Pasuruan, 20 Juni 2012.
[89] Mdq, *Wawancara,* Pasuruan, 20 Juni 2012.

Hal senada juga disampaikan oleh S.Kh, S.Pd.I bahwa:

> Kami sangat mendukung inovasi yang dilakukan oleh kepala sekolah, banyak sekali perubahan di sekolah ini seperti adanya pembangunan gedung baru, penambahan dan perbaikan sarana prasarana serta adanya aturan untuk memakai pakaian seragam busana muslim baik guru maupun siswa, serta diadakannya pengajian yang diikuti oleh semua guru dan karyawan setiap malam jum'at legi dengan menghadirkan seorang ustadz.[90]

Temuan secara empirik dalam penelitian ini sesungguhnya mendukung, menguatkan dan mengembangkan teori yang dikemukakan para pakar manajemen di bawah ini.

Hal ini seperti yang dikemukakan Winardi bahwa inovasi atau perubahan hendaknya senantiasa mengandung makna beralih dari keadaan sebelumnya (*the before condition*) belum mapan, tidak baik, tidak berkualitas, memiliki stigma negatif menjadi berubah kepada keadaan setelahnya (*the after condition*) yang sebaliknya. [91]

Djoko Hartono mengemukakan bahwa,

---

[90] S.Kh, *Wawancara,* Pasuruan, 20 Juni 2012.
[91] Winardi, *Manajemen…,* 1.

> Melakukan inovasi atau perubahan dalam keadaan dan situasi yang penuh dinamika seperti saat ini, apalagi jika telah mengalami kerusakan, kekacauan (*turbulence*) merupakan sebuah keharusan. Untuk itu melakukan upaya perubahan sudah saatnya tidak boleh ditunda-tunda lagi dan jangan sampai menunggu hingga semuanya mengalami kemunduran serta kehancuran kemudian baru bergerak, maka percaya atau tidak kita akan menemui dan merasakan penyesalan[92]

Temuan secara empirik dalam penelitian ini sesungguhnya juga menolak teori yang dikemukakan Anshori LAL. Ia mengatakan bahwa, "masalah yang dihadapi sekolah-sekolah Islam di antaranya masyarakat mempersepsikannya tidak bisa menjadi baik, kurang dipercaya, memiliki *image* negatif".[93] Berbagai alasan yang dikemukakan kepala sekolah di Pasuruan ini serta kondisi sekolah akibat perubahan dan inovasi yang dilakukannya menepis anggapan seperti yang dikemukakan Anshori di atas.

---

[92] Djoko Hartono, *Pengembangan ...,* ,28.
[93] Anshori LAL, *Transformasi ...*, 38-39.

BAGIAN KEENAM

Implikasi Temuan Penelitian dengan teori/temuan sebelumnya

Hasil temuan-temuan dalam penelitian di atas jika dikaitkan dengan teori-teori dan temuan-temuan sebelumnya maka mengandung implikasi mendukung, menguatkan, mengembangkan dan bahkan menolak. Adapun jika diklasifikasi lebih rinci lagi sebagai berikut.

Temuan dalam penelitian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif dilakukan kepala sekolah bernuansa Islam di Pasuruan. Hal itu terbukti kepala sekolah tersebut melakukan pekerjaannya yang konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, dan adaptable serta fleksibel. Untuk itu temuan penelitian tersebut menjadi berimplikasi yakni:

Pertama, mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan para pakar manajemen pendidikan yang ada. Di antara mereka adalah sebagai berikut.

Mulyasa mengatakan bahwa, kepala sekolah sebagai inovator itu akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya yakni konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel. [94]

Kedua, mengembangkan teori yang dikemukakan para pakar manajemen pendidikan yang ada. Di antara mereka adalah sebagai berikut.

Winardi mengemukakan bahwa, inovasi merupakan suatu proses di mana organisasi-organisasi memanfaatkan berbagai keterampilan dan sumber daya mereka untuk

---

[94] Mulyasa, *Menjadi …*, 118.

mengembangkan barang dan jasa baru, atau untuk mengembangkan produk baru dan sistem-sistem pengoperasian baru, hingga lebih baik dapat bereaksi terhadap kebutuhan pelanggan.[95]

Aunur Rohim Fakih & Iip Wijayanto mengatakan bahwa, "setiap pemimpin tidak akan sanggup bekerja sendiri tanpa dibantu oleh orang-orang yang berada di struktur yang ada di bawahnya. Untuk itu mendelegasikan wewenang kepada bawahan akan sangat membantu terciptanya kepemimpinan efektif".[96]

Hal senada juga disampaikan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa pola kepemimpinan itu mempunyai sifat mengayomi, identik dengan prinsip-prinsip dalam seni memerintah yaitu: ing ngarsa sung tuladha (pola panutan), ing madya mangun karsa (membangkitkan prakarsa), tut wuri handayani (mendorong bawahan agar maju).[97]

Ahmad Bahruddin mengatakan bahwa, Kepemimpinan inovatif di SLTP Qaryah Thayyibah ini terletak pada keberaniannya merealisasikan ide-ide barunya sehingga

---

[95] Winardi, *Manajemen…* , 9.
[96] Aunur Rohim Fakih & Iip Wijayanto, *Kepemimpinan …*, 54.
[3] Inu Kencana Syafi'ie, *Manajemen Pemerintahan* (Jakarta: PT. Perca, 2008), 76.

memunculkan model sekolah informal. Sekolah ini merupakan bentuk sekolah alternatif yang mampu memberi terapi terhadap kondisi akut pendidikan nasional selama ini.[98]

Barbara Cram dan Monica Cennedy (2009) mengemukakan bahwa, agar mampu mewujudkan hasil pendidikan yang berkualitas maka seorang pemimpin perguruan tinggi harus memiliki strategi inovatif dengan memberdayakan staf pengajar agar memiliki daya inovatif dalam pengajarannya dan mampu secara proporsional menggunakan sumberdaya pendukung yang ada. Jika hal ini mampu dikembangkan oleh para pengajar dalam proses pembelajaran yang ada maka tentu akan memberikan kepuasan tersendiri bagi peserta didiknya.[99]

Ketiga, temuan empirik dalam penelitian ini sesungguhnya juga menolak teori dan temuan yang dikemukakan para pakar manajemen pendidikan. Di antara mereka adalah sebagai berikut.

Djoko Hartono Dalam hal ini mengatakan bahwa, ”keterpurukan pendidikan saat ini karena umat Islam sendiri, khususnya pembuat kebijakan masih memandang sebelah mata

---

[98] Ahmad.Bahruddin, *Pendidikan Alternatif Qaryah Thayyibah* (Yogyakarta: LkiS, 2007).
[99] http://www.caudit.edu.au/educauseaustralasia09/assets/papers/monday/Cram-and-Kennedy.pdf

terhadap pendidikan Islam yang disebabkan sempitnya pemahaman terhadap pendidikan Islam".[100]

Anshori LAL, mengatakan bahwa, "kurangnya kepemimpinan yang kualified di sekolah-sekolah Islam cukup mengejutkan".[101]

Dengan ditemukannya secara empirik bahwa kepala sekolah di Pasuruan ini seorang pemimpin inovatif yang ditunjukkan dengan telah melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel maka jelas-jelas menolak temuan dan teori yang dikemukakan Djoko Hartono dan Anshori di atas.

Temuan dalam penelitian di atas juga menunjukkan bahwa model pelaksanaan kepemimpinan inovatif yang dilakukan kepala sekolah bernuansa Islam di Pasuruan yakni dengan menggunakan model evolusioner dan atau revolusioner sekaligus. Untuk itu temuan penelitian tersebut menjadi berimplikasi yakni:

---

[100] Djoko Hartono, *Pengembangan Life Skills Dalam Pendidikan Islam: Kajian Fondasional & Operasional* (Surabaya: MQA, 2008), 5.

[101] Anshori LAL, *Transformasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), 42.

Pertama, mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan para pakar manajemen pendidikan yang ada. Di antara mereka adalah sebagai berikut.

Gareth R Jones seperti yang dikutib Djoko Hartono mengatakan bahwa perubahan ini bisa dilakukan dengan cara *evolusioner* dan atau *revolusioner*.[102]

Nanang Fattah mengemukakan pula bahwa, pada era desentralisasi yang merupakan era perubahan, sejatinya memberikan peluang besar kepada peran pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini berbagai tantangan dan ancaman datang silih berganti, memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang serta merancang masa depan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang sesuai dengan kondisi, yaitu memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaruinya sesuai dengan tuntutan *stakeholders*.[103]

Kedua, mengembangkan teori yang dikemukakan para pakar manajemen pendidikan yang ada. Di antara mereka adalah sebagai berikut.

---

[102] Djoko Hartono, *Pengembangan Menejemen…,* 25.
[103] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 75.

Winardi mengatakan bahwa, perubahan *revolusioner* bersifat mendadak, drastis yang mencakup seluruh organisasi. Perubahan *revolusioner* ini mencakup upaya untuk meningkatkan efektifitas suatu organisasi. Sedangkan perubahan *evolusioner* berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif.[104]

Eka Mahmud mengemukakan bahwa, inovasi harus dimulai dari yang kecil, karena tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide yang sangat tidak terjangkau oleh kehidupan nyata dalam lingkungan pendidikan. Dari keinginan yang kecil untuk memperbaiki suatu kondisi atau suatu kebutuhan hidup nyata, kelak mempunyai implikasi yang sangat luas terhadap kehidupan umat manusia selanjutnya.[105]

Anshori LAL mengatakan bahwa, Islam sebagai agama yang ajaran-ajarannya bersumber pada al-Qur'an dan al Hadits sejak awal telah menancapkan revolusi di bidang pendidikan.[106]

Temuan dalam penelitian di atas selanjutnya menunjukkan bahwa berbagai alasan pelaksanaan

---

[104] Winardi, *Manajemen…,* 8.
[105] http://ekamahmud.blogspot.com/2009/09/kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam. html , 68.
[106] Anshori LAL, *Transformasi* …, 4.

kepemimpinan inovatif yang dilakukan kepala sekolah bernuansa Islam di Pasuruan yakni dalam rangka untuk merubah dan memperbaiki keadan sekolah yang belum mapan agar menjadi lebih mapan, yang tidak baik menjadi lebih baik, yang tidak berkualitas menjadi lebih berkualitas dan merubah stigma negative sekolah bernuansa Islam menjadi memiliki stigma positif.

Untuk itu temuan penelitian tersebut menjadi berimplikasi yakni:

Pertama, mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan pakar manajemen pendidikan yang ada. Dalam hal ini Winardi mengatakan bahwa inovasi atau perubahan hendaknya senantiasa mengandung makna beralih dari keadaan sebelumnya (*the before condition*) belum mapan, tidak baik, tidak berkualitas, memiliki stigma negatif menjadi berubah kepada keadaan setelahnya (*the after condition*) yang sebaliknya. [107]

Kedua, mengembangkan teori yang dikemukakan pakar manajemen pendidikan yang ada. Dalam hal ini Djoko Hartono mengemukakan bahwa, melakukan inovasi atau perubahan dalam keadaan dan situasi yang penuh dinamika

---

[107] Winardi, *Manajemen…,* 1.

seperti saat ini, apalagi jika telah mengalami kerusakan, kekacauan (*turbulence*) merupakan sebuah keharusan. Untuk itu melakukan upaya perubahan sudah saatnya tidak boleh ditunda-tunda lagi dan jangan sampai menunggu hingga semuanya mengalami kemunduran serta kehancuran kemudian baru bergerak, maka percaya atau tidak kita akan menemui dan merasakan penyesalan.[108]

Ketiga, temuan secara empirik dalam penelitian ini sesungguhnya juga menolak teori yang dikemukakan Anshori LAL. Ia mengatakan bahwa, masalah yang dihadapi sekolah-sekolah Islam di antaranya masyarakat mempersepsikannya tidak bisa menjadi baik, kurang dipercaya, memiliki *image* negatif".[109] Berbagai alasan yang dikemukakan kepala sekolah di Pasuruan ini serta kondisi sekolah akibat perubahan dan inovasi yang dilakukannya menepis anggapan seperti yang dikemukakan Anshori di atas.

[108] Djoko Hartono, *Pengembangan ...,* ,28.
[109] Anshori LAL, *Transformasi ...*, 38-39.

BAGIAN KETUJUH

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dan pembahasan di atas maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan inovatif dilakukan kepala sekolah bernuansa Islam di salah satu desa kecamatan kota Pasuruan. Hal itu terbukti kepala sekolah tersebut melakukan pekerjaannya yang konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, dan adaptable serta fleksibel.
2. Model pelaksanaan kepemimpinan inovatif yang dilakukan kepala sekolah bernuansa Islam di salah satu

desa kecamatan kota Pasuruan yakni dengan menggunakan model evolusioner dan atau revolusioner sekaligus.

3. Berbagai alasan pelaksanaan kepemimpinan inovatif yang dilakukan kepala sekolah bernuansa Islam di salah satu desa kecamatan kota Pasuruan yakni dalam rangka untuk merubah dan memperbaiki keadan sekolah yang belum mapan agar menjadi lebih mapan, yang tidak baik menjadi lebih baik, yang tidak berkualitas menjadi lebih berkualitas dan merubah stigma negative sekolah bernuansa Islam menjadi memiliki stigma positif.

B. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian yang tersusun ini telah dilakukan dengan mengikuti prosedur penelitian ilmiah, namun bagaimana juga dalam penelitian ini masih terdapat kendala dan keterbatasan yang sudah diduga sebelumnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menjadikan satu lokasi sekolah bernuansa Islam sebagai objek penelitian. Dari sekolah ini peneliti melakukan penelitian menyangkut kepemimpinan inovatif. Untuk itu perlu diperbanyak

dan dikembangkan pada sekolah-sekolah bernuansa Islam yang ada di berbagai kota dan provinsi lain.

2. Penelitian ini hanya menguak seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinan inovatif, model pelaksanaan kepemimpinan inovatif yang dikembangkan dan berbagai alasan pentingnya melakukan kepemimpinan inovatif pada sekolah dasar swasta bernuansa Islam. Untuk itu perlu dikembangkan penelitian pada sekolah-sekolah dasar lain, jenjang sekolah berikutnya baik swasta ataupun negeri.

C. Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan dan temuan-temuan penelitian serta kesimpulan di atas maka perlu kiranya dikemukakan saran-saran. Adapun saran-saran dalam penelitian saat ini adalah:

1. Hendaknya kepala sekolah selalu melakukan berbagai macam inovasi di sekolah
2. Selain itu kepala sekolah harus mengetahui model inovasi kepemimpinan yang tepat dan cocok diterapkan dan tidak perlu menunggu suatu lembaga telah mengalami kemunduran dan kehancuran baru dilakukan inovasi.

3. Dengan banyaknya temuan ini maka perlu ditindak lanjuti dengan penelitian lebih mendalam dan lebih banyak lagi respondennya.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Bahruddin, Ahmad. *Pendidikan Alternatif Qaryah Thayyibah*. Yogyakarta: LkiS, 2007.

Danim, Sudarwan. *Otonomi Manajemen Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2010..

David, Fred R. *Manajemen Strategis* Konsep. Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1996.

Echols, John M. dan Hassan Shadily. *an English-Indonesian Dictionary: Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996.

Fakih, Aunur Rohim & Iip Wijayanto. *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta: UII Press, 2001.

Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.

-----------. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: CV. Andria, 2000.

Hartono, Djoko. *Kekuatan Spiritual Para pemimpin Sukses: Dari Dogma Teologis Hingga Pembuktian Empiris*. Surabaya: MQA, 2011.

-----------. *Pengembangan Life Skills Dalam Pendidikan Islam: Kajian Fondasional & Operasional*. Surabaya: MQA, 2008.

-----------. *Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren Di Era Globalisasi, Menyiapkan Pondok Pesantren Go*

Internasional. Surabaya: Ponpes Jagad 'Alimussirry, 2012.

Hitt, Michael A, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson. *Manajemen Strategis Daya Saing Globalisasi Konsep*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.

http://ekamahmud.blogspot.com/2009/09/kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam. html

http://suaraatr2025.wordpress.com/2008/11/29/mengembangkan-prinsip-inovasi-organisasi-dalam-kepemimpinan-kewiraswastawan/

http://www.caudit.edu.au/educauseaustralasia09/assets/papers/monday/Cram-and-Kennedy.pdf

http://www.ut.ac.id/html/suplemen/pgsd4411/M1/Prinsip.htm

Ibrahim. *Inovasi Pendidikan.* Jakarta: Depdikbud Dikti, 1998.

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Jakarta: Rajawali Press, 1990.

Komariah, Aan dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif.* Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

LAL, Anshori. *Transformasi Pendidikan Islam.* Jakarta: Gaung Persada Press, 2010.

Mdq, *Wawancara,* Pasuruan, 20 Juni 2012.

Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Malang:UIN Maliki Press, 2010.

Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesiona*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

Murtha, T.P, S. A. Lenway & R. Bagozzi. "Global Mindsets and Cognitive Shifts in an Complex Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*. 19. 1998.

N.H, *Wawancara*, Pasuruan, 20 Juni 2012.

Nasution, Nur. *Manajemen Perubahan..* Bogor: Ghalia Indonesia, 2010.

Pagalay, Usman. *Mathematical Modelling: Aplikasi pada Kedokteran, Imunologi, Biologi, Ekonomi dan Perikanan.* UIN Malang Press, 2009.

Partanto, Pius A. dan M. Dahlan al-Barry. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola, 1994.

Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Jakarta: Remaja Rosdakarya, 1993.

Rahman, Nur Ali. *El-Hikmah:Jurnal Kependidikan Dan Keagamaan.* Malang:UIN Malang, 2005 Vol.III No.1.

Rdy, *Wawancara*, Pasuruan, 20 Juni 2012.

Robbins, Stephen R. *Organizational Behavior: Conception, Contoversies, and Application.* 5th Edition. Prentice Hall international Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.

S.Kh, *Wawancara*, Pasuruan, 20 Juni 2012.

Sallis, Edward. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan.* Yogyakarta: IRCiSoD, 2010.

Sudjana, Nana. *Penilaian hasil PBM.* Bandung: Remaja Rosda Karya, 1995.

Sutopo, Hendiyat & Waety Sumanto. *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*. Jakarta: Bina aksara.1984.

Syafi'ie, Inu Kencana. *Manajemen Pemerintahan.* Jakarta: PT. Perca, 2008.

Wahab, Abdul Aziz. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan.* Bandung: Alfabeta,2008.

-----------. *Metode dan Model-Model Mengajar Ilmu Pengetahuan Sosial*. Bandung: Alfabeta, 2008.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.

Winardi. *Manajemen Perubahan.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.

Zahra, S. A. "The Changing Rules of Global Competitiveness in The 21st Centure". *Academi of Management Executive.* 13 (1), 1999.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP
PENULIS

A. Data Pribadi

Nama : Asep Saifuddin Chalim
Temapt Tanggal Lahir: Cirebon, 16 Juli 1955
Nama istri : HJ. Alif Fadhilah

Anak-anak : H. Muhammad Al Barro
Imadatus Sholihah
Siti Musirroh
Muhammad Habibur Rochman
Muhammad Ilyas
Zahrotu Romadhon
Muhammad Dzul Azmi Almutawakkil A
Siti Juwariyah
M. Abdul Chalim Sayyid Dhuha.

B. Riwayat Pendidikan

SD, SMP, SMAN 3 Sidoarjo, Sarjana Muda Bahasa Arab, S1 Bahasa Inggris dan Sarjana Kebudayaan Islam IAIN Sunan Ampel Sby, S2 Unisma, S3 Jurusan Ilmu Sosial Unmer Malang

C. Riwayat Pekerjaan

PNS Guru SMAN 2 Lamongan
Guru DPK SMP Unggulan Amanatul Ummah Surabaya
Anggota DPRD Kota Surabaya
Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya
Ketuar Sekolah Tinggi Agama Islam Al Khoziny Sidoarjo

D. Riwayat Organisasi

Ketua MUI Kota Surabaya
Ketua PCNU Kota Surabaya
Sekretaris Umum RMI Jawa Timur
Ketua Umum Pengurus Pusat Pergunu
Ketua Yayasan Amanat Bangsa
Ketua Yayasan Amanatul Ummah

Keua KBIH Amanatul Ummah
Ketua FKKBIH Jawa Timur

E. Karya Tulis Diterbitkan

1. Membumikan Aswaja: Pegangan Para Guru NU (Penerbit: Khalista Sby, 2012, ISBN: 978-979-1353-34-2)
2. Urgensi Kepemimpinan Inovatif: Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2012, ISBN)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

A. Data Pribadi

N a m a : Djoko Hartono
TTL : Surabaya, 27 Mei 1970
Alamat Rumah : Jl. Jetis Agraria I/20 Surabaya
Telp./HP : 031.8286562 / 085 850 325 300.
Pekerjaaan :

1. Direktur Program Pascasarjana STAI Al-Khoziny Sidoarjo
2. Direktur Ponpes Mahasiswa Jagad 'Alimussirry Sby
3. Dosen Tetap STAI Al-Khoziny Sidoarjo
4. Dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Sby.
5. Asisten Dosen/Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag di PPs IAIN Sunan Ampel Sby

Nama Istri : Muntalikah, S.Ag
Nama Anak :
1. Hafidhotul Amaliyah
2. Mifatahul Alam al-Waro'
3. Muhammad Nurullah Panotogama

B. Pendidikan Formal

1.	SDN Mergorejo I Surabaya	1977 – 1983
2.	SMPN 12 Surabaya	1983 – 1986
3.	SMAN 15 Surabaya	1986 – 1989
4.	S1 /PAI Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Sby	1991 – 1996
5.	S2 /Pendidikan Islam/Studi Islam PPs UNISMA	1998 – 2000
6.	S2 / Manajemen SDM PPs UBHARA Sby	2002 – 2004
7.	S3 / Manajemen Pendidikan Islam /Studi Islam IAIN SA Sby	2005 – 2010

C. Pendidikan Non Formal

1. Majles Taklim Masjid Rahmat Kembang Kuning Sby	1983 – 1984
2. Ponpes At-Taqwa Bureng Karangrejo Sby	1986 – 1993
3. Diklat Pencak Silat (PSHT)	1986 – 1988
4. Warga/Pendekar PSHT	1988– Skrg

5. Majelis Taklim Masjid Al-Falah Surabaya 1988 – 1990
6. Santri Kalong Beberapa Kyai Sepuh 1986 – 2003

D. Pelatihan/Workshop

1. Latihan Kader Dasar PMII 1991/1992
2. Diklat Jurnalistik 1992
3. Diklat Da'i Muda 1992
4. Workshop Inovasi Pembelajaran PAI di STAIN Malang 2003
5. Workshop Kurikulum 2004/KBK di Lantamal Sby 2004
6. Workshop Peningkatan Profesionalisme & Etos Kerja Guru di Lantamal Sby 2005
7. Workshop Sertifikasi Dosen di Univ. Bhayangkara Sby 2007
8. Workshop Inovasi Pembelajaran Agama di Pergn. Tinggi di Univ. Airlangga Sby 2009
9. Narasumber Seminar Nasional di BPWS 2011

E. Seminar

No.	Jenis Kegiatan	Sebagai	Panitia Pelaksana	Tahun
1.	Workshop Sertifikasi Dosen di Univ. Bhayangkara Sby	Peserta	Univ. Bhayangkara	2007
2	Workshop Inovasi Pembelajaran Agama di Pergn. Tinggi di Univ. Airlangga Sby	Peserta	Unair	2009
3	Sarasehan: *Mendekatkan Diri Kepada Allah*	Narasumber	GM Hotel Mercure Grand Mirama Sby	2009
4	Seminar Internasional: *The Role of Women in Realizing the Civilization of the World*	Advisor	Badan Eksekutif Santri Ponpes Jagad Alimussirry Sby	2010
5	Sarasehan: *Menjadi Muslim Kaffa*	Narasumber	PT. Stinger Tunjungan Plaza	2010
6	Sarasehan & Training Spiritualitas: *Menyiapkan Para Siswa Sukses Ujian Nasional*	Narasumber & Trainer	SMP 1 & SMA 4 Hang Tuah Sby	2011
7	Seminar Nasional: *Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an*	Advisor & Narasumber	Badan Eksekutif Santri Ponpes Jagad Alimussirry Sby	2011
8	Workshop: Pengembangan Manajemen Ponpes	Narasumber	Badan Pengembangan Wil. Surabaya-	2011

	Dalam Menghadapi Globalisasi		Madura (BPWS)	
9	Seminar: *Agama dan Pendidikan Salah Kaprah*	Narasumber	Badan Eksekutif Mahasiswa STAI Al-Khoziny	2011
10	Bedah Buku: *Kekuatan Spiritualitas Para Pemimpin Sukses*	Narasumber	IPMA	2011
11	Pelatihan Packaging Product dan Pemasaran	Narasumber	PT. Telkom Divre V Jatim & LP3M Ubhara Sby	2011
12	Seminar Nasional Spritualitas	Peserta	FK Unair Sby	2012
13	Studium General & Seminar Nasional	Peserta	Puspa IAIN SA Sby	2012
14	Seminar Internasional	Peserta	PPs IAIN SA Sby	2012

F. Pengalaman Bekerja/Mengajar/Profesi

1. Pegawai Tidak Tetap (PTT)/ Staf TU di SMPN 32 Sby 1989 – 1991
2. Guru Ekstra Kurikuler Pencak Silat PSHT di SMPN 32 Sby 1990 – 1992
3. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP Hang Tuah 1 Sby 1992 – 2006
4. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP/SMA YP. Practika Sby 1995 – 1998
5. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP Yapita Sby 1995
6. Wakasek Kurikulum SMA YP. Practika Sby 1996 – 1997
7. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP Hang Tuah 4 Sby 1997 – 2001
8. Dosen Tetap STAI Al- Khoziny Sidoarjo 2003 – Sekarang
9. Dosen Luar Biasa di Ubhara Surabaya 2005 – 2008
10. Dosen Luar Biasa di INKAFA Gresik 2005 – 2011
11. Dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Sby 2008 – Sekarang
12. Asisten Prof. Dr. Abd. Haris, M.Ag (Gubes IAIN Sunan Ampel Sby)

G. Pengalaman Organisasi dan Dakwah

1. Semasa sekolah di SD, SMP aktif mengikuti kegiatan-kegiatan sekolah (OSIS) 1977 – 1986
2. Pengurus OSIS SMAN 15 Surabaya 1986 – 1988
3. Team Pengurus Pembentukan Ikatan SKI/OSIS SMAN/Swasta Se-Surabaya Selatan 1986/1987

1. Anggota Ishari Ranting Wonokromo 1986 – 1989
2. Ketua Ranting SMPN 32 Sby PSHT 1990 – 1992
3. Sekretaris Jam'iyyah Istighotsah tk kelurah 1991 – 1995
4. Ketua Ranting SMP Hang Tuah Sby PSHT 1992 – 2006
5. Ketua Kosma A Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel 1992 – 1993
6. Muballigh / Penceramah 1992 – Skrg

7.	Pengurus SMF Tarbiyah IAIN SA Sby	1993 – 199..
8.	Ketua Koordinator Kecamatan KKN Mhs Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Sby	1993/1994
9.	Sekretaris Dewan Masjid Indonesia Tk. Kel. Wonokromo	1995/1996
10.	Ketua Majlis Taklim Alimussirry Sby	2000 – 2003
11.	Direktur Ponpes Mahasiswa Jagad ‘Alimussirry Sby	2003 – Skrg
12.	Dewan Pakar Pengurus Pusat Pergunu	2011- 2016
13.	Ketua Regu Jama’ah Haji Kolter 75	2012

H. Karya Tulis Ilmiah dan Artikel serta Penerbitan Buku

1. Studi Tentang Pengaruh Perpustakaan Sekolah terhadap Keberhasilan Proses Belajar Mengajar di SMPN 12 Surabaya. Skripsi. Fak. Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya 1997
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orang Tua Dalam Menyekolahkan Anaknya (Studi Atas Orang Tua Siswa Kelas 1 SLTP Khadijah Surabaya). Tesis. PPs Univ. Islam Malang (Unisma) 2000
3. Hubungan Motivasi Mistik Terhadap Keberhasilan Kepemimpinan (Studi Kasus di SMP Hang Tuah 1 – 4 Surabaya). Tesis. PPs Ubhara Sby 2004
4. Idul Fitri Solusi Problematika Umat (No. 195, Desember 2002, MPA Depag Jatim, ISSN: 0215-3289)
5. Kepemimpinan Nafsu (No. 216, September 2004, MPA Depag Jatim, ISSN: 0215-3289)
6. Masyarakat dan Kemiskinan (Jurnal STAI al-Khozin, ISSN: 0216-9444)
7. Dekonstruksi Budaya Bisu dalam Pendidikan (Jurnal Studi Islam Miyah Inkkafa Gresik, Vol. 1 No. 02, Sept 2006, ISSN: 1907-3453)
8. Pengembangan *Life Skills* dalam Pendidikan Islam (Penerbit: Media Qowiyul Amien - MQA Surabaya , 2008, ISBN: 978-602-8115-00-1)
9. Pengembangan Ilmu Agama Islam dalam Perspektif Filsafat Ilmu (Studi Islam Era Kontemporer) (Penerbit: Media Qowiyul Amien - MQA Surabaya, 2009, ISBN: 978-602-8115-13-1)
10. Spiritualitas Sebagai Aset Organisasi (Jurnal Al-Khoziny, ISSN: 0216-9444)
11. Rekonstruksi Teologi Sebagai Solusi Riel Kemanusiaan Kontemporer: Telaah Atas Metodologi Hassan Hanafi (Jurnal Al-Khoziny, ISSN: 0216-9444)
12. Pilar Kebangkitan Umat (Edisi XIV, September 2010, Sunny Suara Al-Khoziny Sidoarjo)
13. *Leadership*: Kekuatan Spiritualitas Para Pemimpin Sukses *Dari Dogma Teologis Hingga Pembuktian Empiris* (Penerbit: Media Qowiyul Amien - MQA Surabaya, 2011, ISBN: 978-602-97365-9-9)
14. Menghapus Stigma Negatif PTAIS (Edisi XV, Nopember, 2011, Sunny Suara Al-Khoziny Sidoarjo)
15. Hikmah Dibalik Idul Qurban (Jurnal Online Ponpes Jagad Alimussirry, 2011)
16. Mengembangkan Pendidikan Jarak Jauh di Era Cyber Educational(Edisi XVI, Nopember, 2012, Sunny Suara Al-Khoziny Sidoarjo)
17. NU & Aswaja (Penerbit: Ponpes Jagad ’Alimussirry Sby, 2012, ISBN: 978-602-18299-0-5)
18. Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren di Era Globalisasi: Menyiapkan Pondok Pesantren Go International (Penerbit: Ponpes Jagad ’Alimussirry Sby, 2012, ISBN: 987-602-18299-1-2)

19. Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah Makalah, Proposal, Tesis (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2012, ISBN: 978-602-18299-2-9)
20. Membumikan Aswaja: Pegangan Para Guru NU (Penerbit: Khalista Sby, 2012, ISBN: 978-979-1353-34-2)
21. Pengaruh Spiritualitas Terhadap Keberhasilan Kepemimpinan (Vol. 1, No. 1, April 2012, Progress, Jurnal Manajemen Pendidikan, ISSN: 2301-430X)
22. Strategi Sufistik Perkotaan (Vol. 21 No. 1, Juli 2012, Solidaritas: Tabloid Mhs IAIN SA Sby, ISSN 0853-7690)
23. Bekerja Sebuah Ibadah (No. 311, Agustus 2012, Mimbar Pembangunan Agama (MPA), ISSN 0215-3289)
24. Urgensi Kepemimpinan Inovatif: Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2012, ISBN 978-602-18299-3-6)
25. Rencana Strategi Meningkatkan Manajemen Pendidikan: Menyorot Manajemen PAUD (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2013, ISBN)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

A. Data Pribadi :

Nama	:	Munawaroh
TTL	:	Mojokerto, 16 Mei 1972
Alamat Rumah	:	Jl.Ponpes Salafiyah Sladi No.11, RT.01,RW.01 Kejayan Pasuruan
Telp./ HP	:	(0343) 7534172 / 081333158797
Pekerjaan	:	Kepala Sekolah RA.Tarbiyatus Shibyan Sladi Kejayan Pasuruan
Nama Suami	:	Fatkhur Rohman
Nama Anak	:	1. Syarifuddin 2. Nur Rohmatus Samawiyah 3. Lailatul Fitriyah (Almarhumah)

B. Pendidikan Formal

No.	Pendidikan	Tahun
1.	MI Miftahul Ulum Mojokerto	1979 – 1985
2.	MTs Miftahul Ulum Mojokerto	1985 – 1988
3.	PGAN Mojokerto	1988 – 1991
4.	D2 / PAI Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya	1997 – 2000
5.	S1 / PAI Fakultas Tarbiyah IAI Ibrahimy Situbondo	2005 - 2007
6.	S2 / Manajemen Pendidikan Islam STAI Al-Khoziny Sidoarjo	2010 – 2012

C. Pelatihan / Workshop

No.	Pelatihan	Tahun
1.	Pelatihan BCM (Bermain,Cerita,Menyanyi)	1996
2.	Pelatihan Pembuatan Alat Peraga MIPA	1998
3.	Pelatihan tutor Keaksaraan Fungsional di Kota Batu	2002
4.	Pelatihan guru Mapel Matematika	2003
5.	Pelatihan kurikulum 2004/ KBK	2004
6.	Workshop Penyusunan Modul paket B di Cipanas,Jabar	2005
7.	Diklat Guru RA di BDK Surabaya	2005
8.	Pelatihan Kreatifitas Guru RA	2007
9.	Workshop KTSP di Asrama Haji Surabaya	2009
10.	Pelatihan Kepemimpinan Kepala sekolah	2009

11. Pelatihan Karya Tulis Ilmiah 2009
12. Pelatihan Kreatifitas Guru RA 2010
13. Diklat Peningkatan kualitas kepemimpinan Kepala RA Di BDK Surabaya 2011

D. Pengalaman Bekerja / Mengajar

1. Guru MI. Roudlotul Banat Pasuruan 1991 – 2005
2. Kepala MI.Roudlotul Banat Pasuruan 1995 – 2005
3. Guru RA.Tarbiyatus Shibyan Pasuruan 2001 – skrg
4. Kepala RA.Tarbiyatus Shibyan Pasuruan 2001 – skrg
5. Tutor Keaksaraan Fungsional 2002 –2005
6. Tutor Paket B 2003 –2006

E. Karya Tulis Ilmiah

1. Pengaruh Peranan Orang Tua Terhadap Motivasi Belajar Anak di Dusun Krajan Patebon Kejayan Pasuruan. Skripsi.Fak.Tarbiyah IAI Ibrahimy Situbondo
2. Inovasi Kepemimpinan Kepala SD Darul Ulum Kota Pasuruan. Tesis. STAI Al-Khoziny Sidoarjo
3. Urgensi Kepemimpinan Inovatif: Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi (Penerbit: Ponpes Jagad ’Alimussirry Sby, 2012, ISBN)

PONPES JAGAD
'ALIMUSSIRRY
الاملاك
المالك
جاكاد عالم السري

URGENSI KEPEMIMPINAN INOVATIF

Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi

DR. KH. ASEP SAIFUDDIN CHALIM, M.A

DR. H. DJOKO HARTONO, S.Ag, M.Ag, M.M

Hj. MUNAWAROH, M.Pd.I

Salah satu figure yang memiliki kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan dan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepala sekolah. Untuk itu kepala sekolah dituntut agar dapat menjalankan kepemimpinnya dengan baik.

Lebih-lebih dalam kehidupan di era globalisasi saat ini para pemimpin pendidikan, bukan hanya harus peka dalam penyesuaian diri, melainkan seharusnya juga dapat mengantisipasi perkembangan-perkembangan yang akan terjadi dalam kurun waktu tertentu.

Bahkan kemampuan melakukan penerawangan (*conjecture*) dengan menggunakan pendekatan analisis futurolog akan banyak membantu seorang pemimpin pendidikan dalam menjalankan kepemimpinan inovatifnya. Hal ini dikandung maksud agar eksistensi sekolah bernuansa Islam yang distigmakan negative oleh masyakat, tidak berkualitas, belum mapan, tidak baik dapat terus melakukan usaha perubahan secara tepat guna sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat di era globalisasi saat ini. Adapun model dalam melakukan perubahan itu sendiri bisa menggunakan cara-cara revolusioner dan atau evolusioner.

Kepemimpinan inovatif yang diusung para penulis dari hasil riset dalam buku ini tampaknya perlu ditumbuh kembangkan dalam kehidupan di institusi pendidikan bernuansa Islam khususnya dan institusi-institusi lain di negeri ini sebagai bentuk reaksi cerdas. Hal ini dikandung maksud agar institusi-institusi tersebut tetap eksis di era globalisasi yang penuh dengan persaingan ini.

Untuk itu buku ini sangat penting dibaca, tidak hanya oleh para mahasiswa/i jurusan manajemen pendidikan atau pendidikan agama Islam tetapi juga pemerhati dunia pendidikan, para pendidik, kepala sekolah (pemimpin organisasi) dan masyarakat serta siapa pun yang bercita-cita mewujudkan kepemimpinan inovatif. Kelebihan buku ini terletak pada pembahasannya, yang sarat dengan nilai-nilai filosofi yang integral. Selamat membaca semoga menjadi ilmu yang bermanfaat dan barakah. Silahkan Anda mencoba mewujudkannya pula.

Penerbit:
Ponpes Jagad 'Alimussirry
Jl. Jetis Kulon 6/ 16 A Surabaya 60243 Telp. 031. 8286562
e-mail: jagad_alimussirry99@yahoo.co.id